INNOVACIÓN SOCIAL Y SU RETORNO EN LA INVERSIÓN PARA EL IMPULSO DEL CAMBIO: CÓMO POTENCIAR PROYECTOS CON IMPACTO SOCIAL



JUAN MEJÍA TREJO
CARLOS GABRIEL BORBÓN MORALES
CARLOS OMAR AGUILAR NAVARRO

INNOVACIÓN SOCIAL
Y SU RETORNO EN LA INVERSIÓN
PARA EL IMPULSO DEL CAMBIO:
CÓMO POTENCIAR PROYECTOS CON IMPACTO SOCIAL

INNOVACIÓN SOCIAL Y SU RETORNO EN LA INVERSIÓN PARA EL IMPULSO DEL CAMBIO:

CÓMO POTENCIAR PROYECTOS CON IMPACTO SOCIAL

JUAN MEJÍA TREJO

CARLOS GABRIEL BORBÓN MORALES

CARLOS OMAR AGUILAR NAVARRO









Esta obra surge en colaboración con el proyecto 320388, llamado «Propuesta conceptual que relaciona el modelo de administración de conocimiento y la administración de la innovación social en un Centro Público de Investigación Tecnológico-CONAHCYT», convocatoria de Ciencia Básica y/o Ciencia de Frontera. Modalidad Paradigmas y Controversias de la Ciencia 2022.

Publicado por UdeG, CIAD AC y CIATEJ AC.

Atribución-NoComercial-SinDerivadas / CC BY-NC-ND

Primera edición, marzo 2024

D.R. © 2024, Universidad de Guadalajara
Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas
Av. Periférico Norte 799
Núcleo Universitario Los Belenes,
Zapopan, Jalisco. C.P. 45100. México.
ISBN versión electrónica: 978-607-581-173-4
© CIAD 2024, Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, AC, CONAHCYT
Carretera Gustavo Enrique Astiazarán Rosas, No. 46,
Col. La Victoria, Hermosillo, Sonora. C.P. 83304. México.
ISBN versión electrónica: 978-607-7900-55-9
© CIATEJ 2024, Centro de Investigación y Asistencia,
en Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco, AC, CONAHCYT
Av. Normalistas 800, Colinas de La Normal,
Guadalajara, Jalisco. C.P. 44270. México.
ISBN versión electrónica: 978-607-8734-60-3

Editado y hecho en México

Edited and made in Mexico

La obra solamente se permite solo descargar y compartirla con otros siempre y cuando se den los créditos a la misma, pero no se permite cambiarla de forma alguna ni usarla comercialmente.

Todos los derechos reservados. Ni la totalidad ni parte de este libro puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación magnética, o cualquier almacenamiento de información y sistema de recuperación sin permiso escrito de los autores y del editor. En caso de erratas y actualizaciones, la Universidad de Guadalajara publicará la pertinente corrección en la página web https://www.cucea.udg.mx/

Contenido

Agradecimientos

La realización de la presente obra fue posible gracias al apoyo de la Universidad de Guadalajara a través del Programa de Apoyo a la Mejora en las Condiciones de Producción de los miembros del SNI (PROSNI-2023) así como a la estrecha colaboración con el Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo AC (CIAD) y del Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño Estado de Jalisco AC (CIATEJ), ambos pertenecientes al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT) en la extensión del Proyecto de Ciencia de Frontera 320388 de 2023, que intervinieron en su realización y financiaron este proyecto.

Prólogo

El tema de la *innovación social continua* siendo un concepto que se actualiza día a día a nivel mundial, dados los distintos enfoques con que se le aborda tales como el político y ambiental. Lo anterior, permite visualizar que la innovación social se proyecta como una actividad trascendental que impacta directamente a la sosteniblidad para las próximas décadas en nuestro país. Sin embargo, para aquellos que aplican las innovaciones más conocidas como lo son las de productos y servicios, mercadotecnia, procesos, tecnología, organizacional y modelos de negocios su común denominador es realizar mediciones de la implementación de cada una de ellas, basadas directamente en su impacto financiero.

Esto ha provocado, que se generen desbalances en cuanto al bienestar social ya que si bien las innovaciones han representado beneficios económicos a las empresas públicas y privadas que las aplican, no quiere decir que, necesariamente las sociedades mejoren en sus niveles de calidad de vida y bienestar esperados. Es así, que se requiere asociar las innovaciones mencionadas en torno a un concepto que las haga convergentes para traducirlas a innovaciones sociales y determinar así, el bienestar generado, es decir, su impacto social.

Sin embargo, surge una pregunta ¿cómo medirlo para estar en posición de controlarlo? Dado que la innovación social y el impacto social son conceptos emergentes, esta obra se presenta como relevante y pertinente en la época actual. Ofrece una valiosa contribución a los lectores no especializados al establecer los fundamentos de la innovación social y las metodologías para su medición. Lo más destacado reside en su enfoque sobre cómo llevar a cabo mediciones de impacto al monetizar el impacto social.

Esto se logra al vincularlo con el retorno social de inversión de proyectos, tanto públicos como privados, que marcarán pauta en el siglo XXI.

Los autores

Introducción

En un mundo en constante evolución, la innovación social ha emergido como una fuerza transformadora que va más allá de las tradicionales innovaciones tecnológicas y empresariales. Sin embargo y basados en los 17 objetivos de desarrollo sostenible, promulgado por Naciones Unidas en 2015, que cobra mayor conciencia para los gobiernos, el crear un plan maestro que logre un futuro que no sólo tenga en cuenta la generación de riqueza económica sino que además, la sostenibilidad basado en combatir la desigualdad, la degradación ambiental, la prosperidad, el clima, la pobreza, la paz y la justicia, entre otras cuestiones relevantes, como impacto social. Esta perspectiva, implica tener un conocimiento amplio que responda a las necesidades actuales, sobre los enfoques y técnicas utilizadas para evaluar el impacto social generado por las innovaciones sociales en proyectos tanto públicos como privados.

De esta forma, la presente obra: *Innovación social y su retorno en la inversión para el impulso del cambio: cómo potenciar proyectos con impacto social,* tiene como meta, mostrar a académicos, estudiantes, empresarios, funcionarios y público en general, la importancia que implica su conceptualización y su relación además de exponer las herramientas que existen para medirlas. Se hace especial énfasis al retorno social de la inversión, como una herramienta clara que permite medir en los proyectos, no sólo su rentabilidad económica sino que además, su pertinencia a nivel social.

La obra está dividida en cuatro partes donde:

La *Parte 1. Innovación Social* se sumerge en el complejo tejido de la innovación social, explorando su definición, características y diferentes enfoques. Desde su papel como plataforma de lanzamiento para diversas

iniciativas hasta su conexión con conceptos como la economía circular, el emprendimiento social y la transformación comunitaria. La innovación social emerge como un catalizador clave para el cambio social positivo. Uno de los temas cruciales que acompañan a la innovación social es el impacto social que genera.

La *Parte 2. Medición del Impacto Social de la Innovación Social*, exploramos el desafío crucial de evaluar y comprender el alcance de las transformaciones generadas por innovaciones sociales. Desde contrastar la gestión con la medición del impacto social hasta destacar propuestas clave y modelos como WISE (*Well-being, Inclusion, Sustainability and Equal Opportunity*), examinamos métodos experimentales y cuasi-experimentales que ofrecen rigor en la evaluación. Además, analizamos el debate sobre la evaluación del impacto social en la innovación, mientras reflexionamos sobre las futuras consecuencias de la innovación social, incluyendo su carácter transformador y su apertura colaborativa. No obstante, también se exponen las posibles repercusiones negativas.

La *Parte 3. Retorno Social de la Inversión (SROI),* se adentra en este concepto, estableciéndolo como una herramienta poderosa para medir y evaluar este impacto. A medida que evolucionamos desde enfoques tradicionales de medición de beneficios hasta el **SROI**, se revelan las complejidades de cuantificar el cambio social y su valor intrínseco. Se exploran las etapas del proceso **SROI,** describiendo conceptos como lo son la identificación de partes interesadas clave (*stakeholders*), los insumos del proyecto (*inputs*), las salidas (*outputs*) o productos intermedios así como los resultados esperados (*outcomes*) así como los criterios análogos (*proxies*) que sirven de referencia para lograr el cálculo del **SROI**. Es de suma importancia también, considerar cómo evitar riesgo de sobrevalorar el impacto social de las acciones, mediante establecer el *peso muerto*, el *desplazamiento*, la *atribución* y el *decrecimiento* identificados de los resultados y a las diferentes partes interesadas, por lo que se incluye como parte del proceso de cálculo del **SROI.**

Finalmente, la *Parte 4. SROI y sus aplicaciones* lleva estos conceptos a la vida real a través de un caso práctico, brindando una visión concreta de cómo la teoría y la metodología se aplican en el mundo real. Además, el glosario y las referencias proporcionan un apoyo invaluable para comprender los términos técnicos y profundizar en el conocimiento presentado.

Se espera que los lectores, experimenten un momento de reflexión en el cual se entienda que la actividad económica actual debe acompañarse ya de una nueva consciencia y acciones que cambien a un rumbo positivo para dejar de seguir afectando al medioambiente en beneficio de la sociedad.

Parte 1.
Innovación Social

CARLOS OMAR AGUILAR-NAVARRO

La Innovación Social es un concepto, que por parte de los especialistas, ha recibido una gran atención en recientes años en gran variedad de áreas, particularmente los que responden a las políticas públicas y de gobierno cobrando un interés mayor de acuerdo a los enfoques e intereses como lo son a partir de La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2015). La Innovación Social, de acuerdo a Murray *et al.* (2010) se define como: *nuevas ideas, modelos y servicios que tienen la virtud de satisfacer nuevas necesidades sociales y de bienestar desde nuevas relaciones entre los agentes implicados desde una cultura colaborativa.* Como actividad, se basa en la participación directa de colectivos ciudadanos, emprendedores, e innovadores a fin de resolver problemas de carácter social incluyendo al ambiente, teniendo en cuenta la mayor conciencia ciudadana, su creatividad experta así como las nuevas posibilidades que genera las tecnología principalmente digitales, aplicada al bien común. Es decir, los fines de la Innovación Social son definidos por criterios éticos, sociales y de bienestar pensando en el beneficio de la comunidad. Los procesos implicados de forma participada y novedosa, en la Innovación Social, se refieren al *cómo* y los objetivos sociales a logar, generalmente mal atendidos, son el *por qué* (Martínez-Celorrio, 2017). Donde hay una mayor brecha entre la oferta de servicios y las necesidades, es donde hay mayor necesidad de la Innovación Social (Mulgan, 2006), por lo que son reforzados el actuar individual basado en la confianza, cooperación, reciprocidad resaltando particularmente las relaciones colaborativas, independientemente de provenir de entidades públicas, privadas, incluyendo al individuo. Una diferencia fundamental que lo aparta de la innovación descrita por

ejemplo en la OECD (2018) que básicamente se basa en incrementar la tasa de mercado persiguiendo la competitividad y el lucro, es que la Innovación Social, dependiendo del contexto, más bien, busca satisfacer demandas pequeñas, medianas o grandes, que mejoren las condiciones de vida, el nivel cultural, la igualdad e inclusión social o la sostenibilidad ecológica del territorio donde se interviene, es decir, el bienestar. La Innovación Social siempre se fija como una intervención que se condiciona por el entorno inmediato para mejorarlo o transformarlo a partir de diagnóstico de sus necesidades elementales y problemáticas complejas (Borbón-Morales, 2011; Martínez-Celorrio, 2017; Fernández-Ruiz *et al.,* 2021), incluso generando y proponiendo escenarios prospectivos a diversas alternativas (Mejía-Trejo, 2011 y 2021c).

Por lo anterior, existe una diversidad de ámbitos de intervención inherentes a la Innovación Social en la que algunos autores como Martínez (2014), sugieren hasta cuatro corrientes. Ver **Tabla 1.1.**

Tabla 1.1.

Corrientes de Innovación Social

Corriente de la cohesión social
Se centra en proyectos de los emprendedores sociales y su mayor eficacia que aportan los que complementan al Estado del Bienestar. Parte de la llamada *Tercera Vía* que generó al llamado nuevo laborismo de Tony Blair y Gordon Brown en Reino Unido, continuando con el programa de gobierno de David Cameron (2010-2016) denominado *Big Society*. Se expone a la Innovación Social como un novedoso sustituto del Estado bienestarista, basado en el dogma liberal de más sociedad y menos Estado. Ejemplos representativos se encuentran en el trabajo de Mulgan *et al.* (2007) y el portal de Innovación Social Nesta (2023b), muy influyentes tanto en Reino Unido como la Unión Europea.
Corriente empresarial o filantrópica
Se basa en acciones de intervención de la responsabilidad social corporativa con valor innovador. Son conducidas por fundaciones y empresas privadas que tienen metas sociales. Como ejemplo, se tienen el Institute for *One World Health* el cual desarrolla medicinas para los países pobres, o la *Fundación Bill* y *Melinda Gates* que aporta importantes donaciones económicas para numerosas causas humanitarias y sociales. Las escuelas de negocios como Deusto, ESADE, INSEAD son parte de esta línea de la Innovación Social empresarial teniendo como una de las principales publicaciones a la prestigiada *Standford Social Innovation Review* (SSIR, 2023).

Continuación Tabla 1.1

Corriente socio-ecológica
Parte del supuesto de que la innovación social, es capaz de realizar cambios a las instituciones que generaron el problema a resolver, a partir de la transformación ante las preconcepciones existentes, líneas de autoridad y valores. Identifica siempre puntos de oportunidad para actuar. De esta forma, la población vulnerable o afectada se empodera y participa en los procesos, adquriendo resiliencia donde mantiene una imagen disruptiva de los proyectos ante factores que tienden a deformarlos o diluirlos. Nino Antadze y Frances Westley son algunos de algunos teóricos que los representan.
Corriente de la inclusión social y la nueva gobernanza
Se basa en la línea académica de investigación que describe gran cantidad de estudios de casos detectados teóricamente muy desarrollados. Considera que la gobernanza más democrática está ligada a los cambios de mayor justicia social, con la innovación social. Afirma que la innovación social, nace desde abajo como una respuesta comunitaria y creativa. Ante la visión de que las políticas neoliberales generan exclusión desde los años noventa, esta corriente aporta soluciones incluyentes. Afirma también, que la innovación social es fuente de procesos aún con ambivalencias, donde existen casos que acaban sin transformaciones reales hasta aquellos casos que refuerzan y hacen durardera la solidaridad, democratizando las relaciones de gobernanza duraderas.

Fuente: Martínez (2014), con adaptación de los autores.

A pesar de las diferentes aproximaciones del concepto de Innovación Social, éste tiene cuatro elementos clave (Portales, 2019):

1. **La satisfacción de una necesidad.** Este es el objetivo primordial de la innovación social ya que su interés gravita en satisfacer una necesidad satisfecha de manera ineficiente, de manera que se encuentra insatisfecha, injusta o sin valor. Establece por qué surge y el producto o valor que va a entregar a la sociedad. Es decir, define la razón de ser de la innovación.
2. **La innovación de la solución**. Describe la novedad en cómo se satisface la necesidad. La metodología empleada para lograr satisfacer la necesidad, debe ser notorialmente diferente a lo tradicional. La novedad puede ser dada por la creación de algo nuevo, por incluir nuevas características o componentes para lograr la satisfacción de la necesidad. Este elemento define el aspecto innovador de la solución y cómo se lleva a cabo.

3. **El cambio de las estructuras y relaciones sociales.** Se basa en la idea de que una Innovación Social, genera una transformación en la sociedad a través de un cambio en la forma en que se estructura. Se promueve la inclusión de nuevos actores en la dinámica social ya que la Innovación Social tiene como objetivo crear nuevas relaciones entre los miembros de la sociedad.
4. **El aumento de la capacidad de acción de la sociedad.** Este elemento habilita la capacidad de la sociedad para actuar y acceder a los recursos necesarios para satisfacer las necesidades se refiere al entendimiento de que una Innovación Social debe promover el empoderamiento de diferentes tipos de actores, especialmente aquellos excluidos de la sociedad. Este empoderamiento contribuye a la creación de una sociedad más resiliente y con mayor capacidad para satisfacer las necesidades que presenta. Dado que es imposible que un solo actor logre el cambio en la sociedad de manera sostenida, promueva y requiere la integración de varios actores.

Construyendo el concepto de Innovación Social

El concepto de Innovación Social tiene múltiples enfoques, por lo que establecemos en la **Tabla 1.2**, un resumen de la evolución de concepto.

Tabla 1.2.
Evolución de los conceptos de Innovación Social

Año	Descripción	Fuente
1890-1901	Gabriel Tarde. Las leyes de la imitación. Las leyes sociales. Desde la sociología, la Innovación social como cambio social. Mediciones desde desde el cambio en sistemas sociales y estructuras.	Jaillier-Castrillón *et al.* (2020)
1893	Durkheim. Planteamiento indirecto del concepto de Innovación Social que, destaca la importancia de aspectos sociales en la división del trabajo y su desarrollo en el que se acompaña el cambio técnico.	Alonso-Martínez *et al.* (2015)
1912	Joseph Schumpeter. Para el análisis contemporáneo, se introducen dos conceptos fundamentales, el de la economía social el de la economía de mercado como son la innovación y el emprendimiento.	Alonso-Martínez *et al.* (2015)

Continuación Tabla 1.2

Año	Descripción	Fuente
1927-1960	Joseph Schumpeter. Cambio económico e Innovación. Econometría. Ciclos económicos. Énfasis en la historia económica de respuestas creativas. Destrucción creativa. Competitividad e Innovación desde una visión económica. Medición basada en econometría e indicadores de desarrollo y progreso económico.	Jaillier-Castrillón *et al.* (2020)
1939	Ogburn. Para mantener el ritmo de la invención mecánica se debe estimular a la invención social [...] a menos que haya una ralentización de la invención mecánica y una aceleración de la invención social, lo cual provoca, con toda seguridad desajustes graves.	Hernández-Ascanio *et al.* (2016)
1940	Weeks. La innovación social se refiere a formas nuevas, acuerdos, procedimientos leyes y técnicas, que llevan a planes en educación, profesiones justicia, comercio, economía, y negocios internacionales que tienden a órdenes sociales más justos y equitativos.	
1954	Creación del *Institute for Community Studies* (Gran Bretaña) del psicólogo Michael Young.	Martínez-Celorrio (2017)
1964	Innovación Social es el conocimiento y práctica colectiva que se alcanza por la sociedad, para lograr algún tipo de cambio en la cultura.	Alonso-Martínez *et al.* (2015)
1970	Se define la Innovación Social como una nueva forma de hacer las cosas con el interés específico de atender las necesidades de la sociedad, como la pobreza o crimen. En este enfoque, la Innovación Social se centró en el resultado de la Innovación Social y no en el proceso seguido para lograrla.	Portales (2019)
	Mesthene. Las innovaciones sociales deben enfocarse en resolver la ruptura de la sociedad.	Hernández-Ascanio *et al.* (2016)
1976	El concepto de Innovación Social incluyó la transformación social como uno de los resultados esperados, la creación de nuevas estructuras sociales, nuevas relaciones sociales y nuevas modos de toma de decisiones.	Portales (2019)
1977	Leadbeater. La innovación social responde eficazmente a los problemas sociales para los que el Estado de bienestar no se encuentra preparado en enfrentarlos, por lo que la sociedad responde de una manera autoorganizada.	Hernández-Ascanio *et al.* (2016)

Continuación Tabla 1.2

Año	Descripción	Fuente
1980's	El concepto de elemento innovador se estableció dentro la comprensión de las innovaciones sociales, entendidas como una discontinuidad en comparación con las prácticas que se llevan a cabo y las formas de pensar. La innovación no se limita a hacer cosas nuevas, sino a hacerlas de otra manera, proponiendo alternativas al problema y utilizando otros marcos en su implementación. Incluye el elemento de participación o empoderamiento en su realización. La Innovación Social tiene el potencial de transformar la sociedad a través de prácticas orientadas a permitir a los individuos o grupos para hacer frente a una necesidad social o un conjunto de necesidades que no podría ser atendido por otros medios	Portales (2019)
1982	Chambón *et al.* Prácticas más o menos directas que permiten individual o colectivamente hacerse cargo de una necesidad social no satisfecha.	Hernández-Ascanio *et al.* (2016)
1985-2000	Michael Porter. Fomento de la competitividad empresarial como respuesta a los desafíos sociales. Análisis de la cadena de valor y las cinco fuerzas competitivas. Agrupaciones de empresas y segmentos estratégicos. Creación de valor compartido. Vínculos entre filantropía y Responsabilidad Social Corporativa. Evaluación de las *ideas* mediante métricas. Impulso de la innovación desde una perspectiva económica. Evaluación a través de la econometría y los indicadores de desarrollo y crecimiento económico.	Jaillier-Castrillón *et al.* (2020)
1985	Creación del *Institute for Social Inventions* (Gran Bretaña)	Martínez-Celorrio (2017)
1986	Creación del CRISES-*Centre de Recherche Sur les Innovations Sociales* (Canadá)	Martínez-Celorrio (2017)
1989	Zapf. Define la Innovación Social como innovadoras conductas sociales, novedosas estructuras organizativas y regulaciones, estilos de vida emergentes y metodologías que abordan los desafíos de la sociedad y merecen ser adoptadas y establecidas como normas.	Alonso-Martínez *et al.* (2015)
1990's	El concepto empezó a ganar mayor aceptación y apareció en estudios y reflexiones de diferentes disciplinas de las ciencias sociales, tales como administración pública, historia, movimientos sociales, administración, psicología social, economía y emprendimiento social. El incremento en el número de obras potencia el número de definiciones y aproximaciones, fortaleciendo su comprensión y delimitando su alcance.	Portales (2019)

Continuación Tabla 1.2

Año	Descripción	Fuente
1992	Michael Mumford. La innovación social consiste en la introducción y aplicación de conceptos innovadores en la manera en que las personas organizan sus actividades interpersonales o sociales, con el propósito de lograr metas compartidas. La consecuencia de esta innovación social puede variar en función de la amplitud y el impacto que tenga. La innovación implica la generación de nuevas ideas y engloba dos elementos esenciales: la variabilidad en la evaluación según la extensión y el alcance de la innovación, y la medición de resultados basada en los objetivos comunes de acción.	Jaillier-Castrillón *et al.* (2020)
1993	Crozier y Friedberg. Un procedimiento de generación conjunta en el que los integrantes de un grupo específico aprenden, idean y establecen reglas novedosas para el entramado social del trabajo conjunto y de desacuerdo, o dicho de manera sucinta, una práctica social innovadora. A lo largo de este proceso, desarrollan las habilidades cognitivas, racionales y de estructuración necesarias.	Hernández-Ascanio *et al.* (2016)
1994	Creación del *ZSI-Zentrum fur Soziale Innovation* (*Austria*) y del *Sfs-Soziale Innovation* (Alemania)	Martínez-Celorrio (2017)
1994-2014	Peter Senge. *La Quinta disciplina:* El concepto y la práctica de una organización que fomenta el aprendizaje y la apertura (1994) proporciona el fundamento para que más adelante se vincule a Peter Senge con la innovación, ya que plantea que las organizaciones abiertas están constantemente en búsqueda de nuevas perspectivas sobre la realidad. En otras palabras, a través de la participación activa de los colaboradores, se contribuye, se toman decisiones y se aplica la creatividad, considerando las habilidades y limitaciones individuales. Esto implica trabajar en equipos, emplear enfoques sinérgicos y buscar el crecimiento personal constante. Esto se alinea con una visión sistémica de los procesos de innovación.	Jaillier-Castrillón *et al.* (2020)
1997-2013	Geoff Mulgan. (*Young Foundation* y NESTA), Conexiones y redes en la nueva economía de la comunicación. El arte de la Estrategia Pública. La analogía de *la langosta* y la *abeja*: depredadores y creadores. Explora cómo la inteligencia colectiva puede tener un impacto transformador en el mundo. Aborda tres enfoques de trabajo en la innovación social: la narrativa personal, la identificación de capacidades de liderazgo y la integración y adaptación de la innovación en las estructuras organizativas. La innovación social se promueve a través del trabajo colaborativo y la utilización de la inteligencia colectiva para el desarrollo a nivel local. La medición se enfoca en comprender el Impacto Social a largo plazo.	Jaillier-Castrillón *et al.* (2020)

Continuación Tabla 1.2

Año	Descripción	Fuente
1998-2013	Valiéndonos del conocimiento acumulado, las interconexiones, los principios fundamentales y las capacidades, tenemos la capacidad de detectar nuevas perspectivas y desafíos para concebir soluciones que guíen a un sistema completo hacia direcciones novedosas. La innovación y la generación de conceptos frescos resultan fundamentales para progresar, alcanzar el éxito y fomentar el bienestar. La innovación de carácter social se impulsa a través de la colaboración conjunta y el aprovechamiento de la inteligencia colectiva en aras del desarrollo a nivel local. La evaluación se enfoca en comprender el impacto social que perdura y se mantiene de manera sostenible en el transcurso del tiempo.	Jaillier-Castrillón *et al.* (2020)
2000	Creación del *Center for Social Innovation*-Universidad de Stanford (Estados Unidos). Pionera en establecer un centro de investigación académica dedicado a la innovación social, impulsando la corriente empresarial de la innovación social en el ámbito corporativo.	Martínez-Celorrio (2017)
	Creación del *Forum on Social Innovations*, OECD (2011), contando con la colaboración de once entidades provenientes de seis naciones, con el propósito de difundir las mejores prácticas y políticas.	
2002	Mumford. La creación y implementación de conceptos novedosos relacionados con las interacciones y la estructura social. La Innovación Social se define como la concepción y ejecución de conceptos novedosos acerca de cómo las personas deben organizar actividades interpersonales o interacciones sociales con el fin de alcanzar una o más metas compartidas. Similar a otros tipos de innovación, los resultados obtenidos a partir de la Innovación Social pueden diferir en términos de su alcance y repercusión.	Hernández-Ascanio *et al.* (2016) y Alonso-Martínez *et al.* (2015)
2003	CRISES, Québec, Canada. Participación de los actores sociales para alterar las dinámicas sociales, cambiar el contexto de acción o presentar nuevas direcciones culturales.	Hernández-Ascanio *et al.* (2016)

Continuación Tabla 1.2

Año	Descripción	Fuente
2003-2010	Frank Moulaert. La Innovación Social en el ámbito del desarrollo local está vinculada con el cumplimiento de las necesidades humanas a través de innovaciones sociales en los procedimientos de gobernanza. Para alcanzar este objetivo, resulta fundamental comprender las necesidades genuinas y las habilidades de los grupos involucrados, así como también incorporar a segmentos ciudadanos y brindar educación que los empodere para entender su participación y autoridad dentro del contexto de la gobernanza. La evaluación adopta una perspectiva multidimensional e incluye el aprendizaje y el conocimiento adquiridos por los participantes, el funcionamiento de la gobernanza, la implicación de diversos actores y la materialización de cambios que generen impactos satisfactorios en términos de necesidades cubiertas.	Jaillier-Castrillón *et al.* (2020)
2004	CRISES, Québec, Canada. Las formas organizativas e institucionales emergentes, los métodos innovadores, las prácticas sociales novedosas, los mecanismos novedosos, los enfoques innovadores y los conceptos novedosos que resultan en logros tangibles y mejoras.	Hernández-Ascanio *et al.* (2016)
2005	Neamtan y Downing. Innovación Social hace referencia a nuevas configuraciones de relaciones sociales, abarcando tanto innovaciones en instituciones como en organizaciones, así como nuevas modalidades de producción y consumo, y novedosas interacciones entre el desarrollo económico y el social.	
	Manual de Oslo, OECD. Una innovación se refiere a la ejecución de un producto nuevo o considerablemente mejorado (bien o servicio), o a la puesta en práctica de un proceso renovado, un enfoque novedoso de comercialización o una modalidad organizativa innovadora en las operaciones comerciales, la estructura del lugar de trabajo o las interacciones externas.	
	Moulaert y Nussbaume. A nivel local, la Innovación Social se fundamenta en dos pilares principales: la innovación institucional (que engloba transformaciones en las interacciones sociales y en la gobernanza, incluyendo un proceso de empoderamiento) y la innovación en la economía social (que abarca la respuesta a necesidades sociales). La Innovación Social se define como un concepto de cambio social con múltiples dimensiones, que se centra en las organizaciones, el sector público y los individuos ciudadanos.	

Continuación Tabla 1.2

Año	Descripción	Fuente
2005-2018	*Young Foundation* Innovación Social desde el trabajo colaborativo, la inteligencia colectiva para el desarrollo local. Medición comprendida desde el Impacto Social duradero y sostenible desde la participación social. La Universidad Abierta, cuyo lema es *Poniendo a la gente en el corazón*, sigue el principio de *Hacerlo junto a la gente*. Han demostrado una historia de transformación creativa y respaldan la ampliación de innovaciones sociales que realmente han causado un impacto positivo en las vidas de las personas. Tiene sus orígenes en el Instituto fundado por Michael Young con el propósito de investigar las Comunidades. Su enfoque implica evaluar la innovación considerando cómo las áreas locales y las comunidades guían el cambio social según sus propias necesidades. Abrazan la innovación social a través del trabajo colaborativo y la inteligencia colectiva, centrándose en el desarrollo local. La medición se comprende desde el Impacto Social duradero y sostenible, con la participación activa de la sociedad.	Jaillier-Castrillón *et al.* (2020)
	Creación del SIX-Social Innovation Exchange (Gran Bretaña). Innovación Social a través de la colaboración activa y la contribución colectiva en pro del desarrollo local. Evaluación centrada en el Impacto Social perdurable y sostenible, impulsado por la participación activa de la comunidad. Identificados con la premisa: *Trabajamos a nivel global para fomentar diálogos intersectoriales que desafíen e inspiren a individuos a aumentar su Impacto Social. Sostenemos la creencia de que el intercambio de experiencias y conocimientos conduce a cambios sociales positivos. Esta convicción orienta nuestro esfuerzo hacia la creación de intercambios significativos entre innovadores sociales, tanto en el pensamiento como en la acción.*	Martínez-Celorrio (2017) y Jaillier-Castrillón *et al.* (2020)
2006	*Young Foundation.* Las iniciativas y servicios innovadores impulsados por la intención de abordar una necesidad social, en su mayoría concebidos y divulgados por medio de entidades cuya principal misión es de carácter social.	Hernández-Ascanio *et al.* (2016)
	Christensen *et al.* La innovación social forma parte de las innovaciones disruptivas, teniendo como su principal propósito el cambio social.	
	Mulgan. La Innovación Social se refiere a las actividades y servicios innovadores que están motivados por el objetivo de satisfacer una necesidad social y que son difundidos a través de las organizaciones con fines sociales.	Alonso-Martínez *et al.* (2015)

Continuación Tabla 1.2

Año	Descripción	Fuente
2006	Creación del *Netherlands Centre for Social Innovation* (Holanda) y del *New Zealand Centre for Social Innovation* (Nueva Zelanda)	Martínez-Celorrio (2017)
	Manual de Oslo. La Innovación Social abarca conceptos relacionados con valores sociales como el bienestar, la calidad de vida, la inclusión social, la solidaridad, la participación ciudadana, la calidad medio-ambiental, la atención socio-sanitaria, la eficiencia en los servicios públicos y el nivel educativo de la sociedad. La relevancia de una Innovación Social se mide según su enfoque en valores sociales, en contraposición a la simple productividad, competitividad empresarial, costos de producción o las tasas de mercado.	Alonso-Martínez *et al.* (2015)
2007	Creación del *Social Innovation Generation-SiG* (Canadá)	Martínez-Celorrio (2017)
	Grupo CRISES (Québec-Canadá). Se involucran tres dimensiones en la implementación de la innovación: organizaciones sociales y grupos, entidades gubernamentales y académicas. Proponen dos herramientas para construir indicadores de Innovación Social, pero resaltan la importancia de identificar en conjunto el tipo de innovación y el objetivo final de dicha innovación social antes de establecer los indicadores. Se presentan indicadores de innovación social a partir de un sistema territorial de cambio social con múltiples dimensiones de medición.	Jaillier-Castrillón *et al.* (2020)
	NESTA. Define la innovación social como el proceso de crear y aplicar nuevas ideas (productos, servicios y modelos) con el propósito de atender demandas y requerimientos sociales.	Hernández-Ascanio *et al.* (2016)
	Mulgan *et al.* Se refiere a actividades y servicios innovadores que se centran en satisfacer necesidades sociales y que en su mayoría son promovidos por organizaciones con un enfoque social.	
2008	Phills, J.A., Deiglmeier, K. y Miller, D.T. Una solución innovadora para abordar un problema social que es más eficiente, efectiva, sostenible o equitativa que las soluciones previas, y cuyo valor generado se comparte con la sociedad en general en lugar de beneficiar exclusivamente a intereses privados.	Alonso-Martínez *et al.* (2015)

Continuación Tabla 1.2

Año	Descripción	Fuente
2008	*Stanford Social innovation.* Una respuesta innovadora a un problema social que se destaca por su mayor efectividad, eficiencia y sostenibilidad. También se caracteriza por generar valor que se concentra principalmente en la sociedad en su totalidad en lugar de favorecer a individuos específicos.	Alonso-Martínez *et al.* (2015)
	Hochgermer / *Center for Social Innovation.* Las innovaciones sociales consisten en nuevas ideas y enfoques para abordar problemas sociales, los cuales son adoptados y empleados por los grupos sociales que se ven afectados.	Hernández-Ascanio *et al.* (2016)
	Stanford University. En última instancia, la innovación es lo que crea valor social. Toda aquella solución novedosa a un problema social que sea más efectiva, eficiente, sostenible o justa que las soluciones actuales, y cuya aportación de valor se dirija a los intereses de la sociedad en su conjunto y no a los intereses particulares. Una nueva solución a un problema social que es más eficaz, eficiente, sostenible, o simplemente que las soluciones existentes y para el cual el valor creado se acumula principalmente en la sociedad en su conjunto en lugar de los particulares.	
	Kesselring y Leitner. Componentes de transformación social que generan nuevas dinámicas en la sociedad, provocando cambios en el comportamiento de individuos o grupos de manera notoria, y que están enfocados en cuestiones reconocidas pero no motivadas económicamente. La innovación social se sitúa en el cruce entre la reflexión sociológica y la acción social, manifestándose en la identificación de problemas sociales y en la implementación de acciones intencionadas.	
	Arbor. La pertinencia de una innovación social radica en su enfoque hacia valores sociales, no limitándose únicamente a la productividad, la competitividad empresarial, los costos de producción o las tasas del mercado. Por consiguiente, el análisis conceptual de la innovación social que abogamos debe inicialmente definir aquellos valores sociales que, debido a su relevancia, pueden ser equiparados a los valores económicos mencionados previamente. El bienestar, la calidad de vida y el eficiente funcionamiento de los servicios son ejemplos de tales valores. De igual manera, lo mismo aplica para la innovación cultural o artística, que está ligada a los respectivos valores culturales y artísticos.	

Continuación Tabla 1.2

Año	Descripción	Fuente
2008	CEPAL y su definición de Innovación Social como un proceso de transformación social que abarca diversas áreas como la salud, la educación, la generación de ingresos, la atención de la juventud y la mujer. Se destaca que el valor añadido de estas innovaciones radica en los efectos visibles de estos cambios y en la aparición de programas, proyectos o políticas que establecen vínculos entre la sociedad civil, el Estado y las organizaciones sociales. El objetivo principal de evidenciar los impactos de las innovaciones sociales es la reducción de las disparidades económicas, sociales, culturales y políticas. Se refiere a nuevos procedimientos, prácticas, métodos o sistemas para llevar a cabo tareas tradicionales o nuevas, en los cuales participa activamente la comunidad y los beneficiarios. Algunos también consideran dentro de esta categoría las iniciativas originales que mejoran la eficacia de la acción pública. Muchos asocian la innovación social con las aplicaciones sociales de la innovación tecnológica, incluso aquellas que involucran la participación y gestión del talento humano. Rodríguez-Herrera y Alvarado-Ugarte. Se trata de un proceso de transformación social que abarca diversas áreas, como la salud, la educación, la generación de ingresos, la atención de la juventud y la mujer. Se plantea que el valor añadido de estas innovaciones radica en los efectos que demuestran estos cambios y en la aparición de programas, proyectos o políticas que establecen conexiones entre la sociedad civil, el Estado y las organizaciones sociales. El propósito principal de poner en evidencia los impactos de las innovaciones sociales es la reducción de las disparidades económicas, sociales, culturales y políticas.	Hernández-Ascanio *et al.* (2016), Martínez-Celorrio (2017) y Jaillier-Castrillón *et al.* (2020)

Continuación Tabla 1.2

Año	Descripción	Fuente
2008	Creación del *Innobasque-Agencia Vasca de la Innovación* (País Vasco, España) y Sinnergiak. Esta institución se ha destacado como pionera en la implementación del enfoque de la Cuádruple Hélice en el campo de la innovación. En colaboración con Sinnergiak, han estado enfocados en los últimos años en desarrollar metodologías participativas destinadas a fomentar la Innovación Social. Reconocen que el proceso de innovación requiere la socialización del concepto y la creación de espacios propicios para la difusión de nuevas ideas. Para lograr esto, se han enfocado en la formulación de políticas de innovación, brindando apoyo a organizaciones sociales de base y promoviendo la colaboración a través de redes. Han establecido líneas de investigación y acción bien definidas con el objetivo de abordar las problemáticas sociales desde su complejidad inherente. Sus áreas principales de enfoque comprenden la innovación social en sí misma, la innovación en el ámbito público, la innovación en entornos laborales y las industrias culturales y creativas. Han desarrollado publicaciones que abordan indicadores y casos de estudio específicos para cada una de estas áreas de trabajo. Además, han contribuido al proyecto RESINDEX, que figura como una de las principales fuentes para la evaluación de la innovación regional en la región del País Vasco.	Martínez-Celorrio (2017) y Jaillier-Castrillón *et al.* (2020)
	Morales. Se trata de una acción que puede originarse desde las mismas personas necesitadas o desde aquellas que desean prestar ayuda, en el ámbito del desarrollo social. Esta acción tiene como objetivo mejorar el bienestar y/o la cohesión social. A través de cambios inicialmente innovadores, se produce una situación distinta a la que existía previamente, ya sea en la manera en que se ofrece un servicio o en la creación de un producto, pudiendo manifestarse en formas tangibles o intangibles. Mediante estos cambios, se logran resultados concretos que pueden ser medidos mediante indicadores objetivos de la transformación experimentada. Usualmente, esta acción se lleva a cabo a través de un sistema en red, en el cual las relaciones entre diferentes organizaciones cobran mayor importancia que las relaciones internas dentro de una organización única. Además, esta iniciativa tiene el potencial de ser replicada de manera amplia y extendida, en lugar de estar limitada o controlada en su reproducción.	Hernández-Ascanio *et al.* (2016)

Continuación Tabla 1.2

Año	Descripción	Fuente
2008	*Waterloo Institute of Social Innovation and Resilence.* La innovación social se caracteriza por ser un proceso complejo que implica la introducción de nuevos productos, procesos o programas. Estos elementos provocan cambios significativos en las rutinas fundamentales, los flujos de recursos y autoridad, así como en las creencias arraigadas en el sistema social donde se implementa la innovación. Las innovaciones sociales exitosas destacan por su capacidad de perdurar en el tiempo y generar un impacto amplio y profundo en su entorno.	Hernández-Ascanio *et al.* (2016)
	Social Innovation Center. INSEAD (Francia). Introducción de nuevos modelos de negocio y mecanismos basados en el mercado que proporcionan prosperidad económica, ambiental y social sostenible.	
	Phills *et al.* Una solución innovadora para un problema social que supera en eficacia, eficiencia, sostenibilidad o equidad a las soluciones preexistentes, y cuyo valor resultante beneficia principalmente a la sociedad en su totalidad en lugar de favorecer a individuos particulares.	
2009	OECD. El término *innovación social* se utiliza para describir el proceso de desarrollo e implementación de ideas nuevas en forma de productos, servicios y modelos, con el propósito de abordar necesidades sociales. Similar a otros campos, la innovación social difiere de conceptos como *mejora o cambio*, ya que éstos sugieren cambios sólo incrementales. Asimismo, difiere de *creatividad e invención*, aunque ambas son esenciales para la innovación, pero no abordan las etapas de aplicación y difusión que hacen que las nuevas ideas sean prácticas. La innovación también se distingue de la iniciativa empresarial, dado que es posible ser emprendedor sin ser innovador. Sin embargo, existe una considerable intersección entre la innovación y la mejora, el cambio, el espíritu empresarial y la creatividad.	
	Pol y Ville. Una innovación se considera social cuando incorpora nuevas ideas con el potencial para elevar tanto la cantidad como la calidad de vida. Se cataloga como Innovación Social si la nueva idea en cuestión tiene la capacidad de mejorar la calidad de vida de la población en áreas como educación, salud, ingresos, tecnología, entre otros. Establecen una distinción entre la micro-calidad de vida (centrada en la calidad de vida de individuos específicos) y la macro-calidad de vida (relativa a un grupo de personas).	

Continuación Tabla 1.2

Año	**Descripción**	**Fuente**
2009	Creación del *Office of Social Innovation* adscrita a la Casa Blanca (Estados Unidos) por Barack Obama, inició con un presupuesto inicial de 50 millones de dólares, al que se sumaron 74 millones de dólares en donaciones privadas. Uno de sus principales enfoques radica en fomentar la emergencia de liderazgos comunitarios, establecer asociaciones público-privadas innovadoras y reformar la prestación de servicios públicos involucrando activamente a la comunidad. Sin embargo, una medida drástica adoptada por la nueva administración presidencial de Trump consistió en la eliminación, llegando de esta oficina incluso a cerrar su sitio web. Creación del *Australian Centre for Social Innovation* (Australia)	Martínez-Celorrio (2017) y Jaillier-Castrillón *et al.* (2020)
	En la Unión Europea, se incluye la Innovación Social como elemento fundamental en los programas comunitarios de empleo y cohesión social, la innovación social ha sido redefinida en el enfoque del Fondo Social Europeo, enriqueciéndola mediante tres perspectivas: a. La innovación en demandas sociales, una categoría de proyectos financiados por la Unión Europea para abordar necesidades no cubiertas por el mercado ni por las administraciones. Estos proyectos desarrollan modelos y respuestas innovadoras para mejorar la inclusión social de grupos como jóvenes, ancianos, inmigrantes y otros colectivos marginados. El programa *Empleo e Innovación Social* de la Unión Europea, dotado con un presupuesto de 919 millones de euros entre 2014 y 2020, respalda proyectos de innovación social a esta escala. b. Los desafíos sociales se centran en innovaciones que benefician a la sociedad en su conjunto al integrar aspectos sociales, económicos y ambientales. Un ejemplo destacado es el programa europeo URBACT, con un presupuesto de 93 millones de euros, que financia proyectos de desarrollo urbano integral y revitalización de áreas urbanas degradadas en países miembros. c. El cambio sistémico se manifiesta cuando se implementan de manera coherente y unificada los dos enfoques previos. Este enfoque está reflejado en el programa europeo LEADER para el desarrollo rural, impulsando la transición de economías agrarias deprimidas hacia modelos sostenibles que generan nuevas actividades y empleos.	Martínez-Celorrio (2017)
2010	*Red SIX (Social Innovation Exchange y Young Foundation)*. Las innovaciones sociales son las innovaciones que son sociales, tanto en sus fines y sus medios.	Hernández-Ascanio *et al.* (2016)

Continuación Tabla 1.2

Año	Descripción	Fuente
2010	Howaldt y Schwarz. Son nuevas combinaciones y/o configuraciones de las prácticas sociales en ciertas áreas de acción o contextos sociales, promovida por ciertos actores o constelación de actores de una forma intencional con el objetivo de satisfacer mejor necesidades y problemas. Definen la Innovación Social como aquellas actividades y servicios innovadores que están motivados por el objeto de satisfacer una necesidad social.	Hernández-Ascanio *et al.* (2016)
	Hubert. Son nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que simultáneamente satisfacen necesidades sociales (más efectivamente que las alternativas) y que crean nuevas relaciones sociales y de colaboración fomentando las capacidades sociales para la acción.	
	Cahill. La innovación social es una iniciativa, producto, proceso o programa que cambia profundamente las rutinas básicas, recursos, los flujos de autoridad o las creencias de cualquier sistema social (por ejemplo, individuos, organizaciones, barrios, comunidades y sociedades enteras).	
	Andrew y Klein. La innovación social implica el deseo de hacer las cosas de manera diferente, a pensar en términos de transformaciones a las instituciones y prácticas sociales. La innovación social requiere el aprendizaje y la capacidad institucional para aprender. Son *las regiones de aprendizaje e instituciones de aprendizaje*, por tanto, elementos críticos en los procesos de innovación social.	
	Dawson y Daniel. La innovación social puede describirse en términos generales como el desarrollo de nuevos conceptos, estrategias y herramientas que apoyan a los grupos para alcanzar el objetivo de la mejora del bienestar; Innovación social es cómo resolver los problemas sociales y el cumplimiento de los objetivos sociales para mejorar el bienestar social.	
	Young Foundation. La Innovación Social se caracteriza como una acción que aborda las demandas sociales, origina nuevas interacciones o colaboraciones en la sociedad. En líneas generales, estas innovaciones son beneficiosas para la sociedad y a la vez potencian la habilidad de la sociedad para llevar a cabo acciones	Alonso-Martínez *et al.* (2015)
	Murray. Define la Innovación Social como nuevas propuestas (productos, servicios y enfoques) que responden a necesidades sociales y fomentan la creación de vínculos sociales o colaboraciones.	

Continuación Tabla 1.2

Año	Descripción	Fuente
2010	Westley y Antadze. La Innovación Social es un proceso altamente complejo de incorporación de productos, procesos o programas innovadores que generan cambios profundos en las rutinas fundamentales, los recursos disponibles, las jerarquías de autoridad o las convicciones arraigadas en el sistema social en el cual ocurre la innovación. Dichas innovaciones sociales exitosas provocan un impacto significativo en la sociedad en su conjunto.	Alonso-Martínez *et al.* (2015)
	Creación del programa *Big Society* (Reino Unido) período 2010-2016. Creación del programa *Innovation Union* (Unión Europea)	Martínez-Celorrio (2017)
	Hopen-Hayn. Define la Innovación Social en sus palabras: *No se entiende necesariamente como algo cuyo impacto en términos de resultados, debiera ser superador de lo que había antes, sino más bien, a que el impacto reside en el proceso, es decir que la meta es el camino; el modo de hacer las cosas es tan importante como el plus que conlleva el producto final.* Para plantear la categoría de innovación Hopenhayn dice que *tiene dos significantes, uno que la innovación sugiere creatividad, es decir que innovar es crear; y dos, que la innovación supone transformación, es decir es una creación que apunta a la transformación* y añade que *es necesario analizar los dos componentes.* Innovación social desde CEPAL. Centrada en la concepción económica del desarrollo.	Jaillier-Castrillón *et al.* (2020)
	Cahill. La Innovación Social es una propuesta, artículo, procedimiento o esquema que produce un cambio significativo en las actividades fundamentales, los activos disponibles, las corrientes de poder o las convicciones en cualquier sistema social (por ejemplo, personas, entidades, localidades, comunidades y sociedades completas).	Hernández-Ascanio *et al.* (2016)
2011	Sinergiak. Actitudes, conceptos, propuestas, acciones, entidades, prestaciones o artículos impulsados por el propósito de addressing necesidades sociales, económicas, culturales u organizativas y que también pueden buscar y generar beneficios sociales, económicos, culturales u organizativos.	

Continuación Tabla 1.2

Año	Descripción	Fuente
2011	Agnés Hubert, BEPA, CE. Las innovaciones sociales se caracterizan por ser innovaciones que poseen un enfoque social tanto en sus objetivos como en sus métodos. En concreto, podemos describir las innovaciones sociales como elementos (nuevas concepciones, servicios y enfoques) que satisfacen de manera simultánea las necesidades sociales (más eficazmente que otras opciones) y establecen nuevas interacciones sociales o colaboraciones. Estas son innovaciones que no sólo benefician a la sociedad, sino que también potencian la habilidad de actuar en conjunto en la sociedad.	Hernández-Ascanio *et al.* (2016)
	Rockefeller Foundation. Lo que se consideró más útil como definición es que la Innovación Social se refiere esencialmente a la introducción de innovación en el ámbito social. En otras palabras, se trata de aplicar nuevas ideas y enfoques para abordar cuestiones relacionadas con el medio ambiente, la sociedad y la salud, en contraposición al enfoque en el ámbito empresarial. Aunque la Innovación Social puede estar relacionada con el emprendimiento social, considera que esta definición resulta limitada en su alcance. La Innovación Social puede ser categorizada en cuatro áreas distintas. No se limita solamente a la innovación de productos, que es lo que la mayoría de las personas asocia con la idea de innovación. También engloba la innovación en los procesos: cómo cambiar la manera en que se realizan las cosas, no sólo qué hacer. Esto abarca la estética, no sólo la introducción de elementos totalmente nuevos, sino también la reinvención de métodos antiguos en formas novedosas. En segundo lugar, encontramos la innovación en el mercado, donde se produce una transformación real en la operación de los mercados. Esto se aplica tanto en el ámbito social como en el sector con fines de lucro, representando formas sumamente poderosas de innovación. Por último, la cuarta categoría es la innovación organizacional. A menudo subestimada, esta dimensión se revela como una forma extremadamente influyente de innovación, aunque normalmente no se la considere al reflexionar sobre el concepto de innovación. Sin embargo, también posee un gran potencial transformador.	

Continuación Tabla 1.2

Año	Descripción	Fuente
2011	OECD. La innovación social implica la capacidad de generar transformaciones en conceptos, procesos y productos, así como cambios a nivel organizacional y ajustes en la financiación. Además, puede dar lugar a nuevas dinámicas en las relaciones con partes interesadas y regiones geográficas. La esencia de la innovación social radica en abordar desafíos sociales a través de dos enfoques principales: a. La identificación y provisión de nuevos servicios que tengan un impacto positivo en la calidad de vida tanto de individuos como de comunidades. b. El reconocimiento y la aplicación de novedosos métodos para integrar a las personas en el mercado laboral, desarrollar nuevas habilidades, crear empleos innovadores y fomentar nuevas formas de participación. Todos estos aspectos contribuyen a fortalecer la posición de los individuos dentro de la población activa.	Hernández-Ascanio *et al.* (2016)
	Hrayama y Nitta. Nuevas formas de abordar las demandas sociales en diversas áreas, como el ámbito laboral, la educación orientada al desarrollo de comunidades y la atención de la salud, están emergiendo y ganando fuerza dentro de la sociedad civil. Estas estrategias, conceptos e iniciativas están en sintonía con las necesidades de la sociedad en general.	
	Creación del *Social Innovation Europe* (Unión Europea)	Martínez-Celorrio (2017)
	Bassi. Define la Innovación Social desde tres enfoques distintos: en primer lugar, la Innovación Social se caracteriza por ser un proceso complejo en el cual se introducen productos, procesos o programas novedosos que generan un profundo cambio en el sistema social. En segundo lugar, la Innovación Social abarca actividades y servicios innovadores que tienen como principal motivación el cumplimiento de una necesidad social y que se difunden mayormente a través de organizaciones con objetivos sociales. En tercer lugar, se describe como una solución original a un problema de índole social que es más efectiva, eficiente y sostenible. Además, se puede conceptualizar como aquellas soluciones en las que el valor generado se concentra mayoritariamente en la sociedad en su conjunto en lugar de en individuos particulares.	Alonso-Martínez *et al.* (2015)
	Dacin *et al*. Consideran la Innovación Social procedimiento indispensable para generar valor de naturaleza social en el seno de las instituciones. Indican que dichas innovaciones pueden manifestarse tanto en escenarios a nivel local como global.	

Continuación Tabla 1.2

Año	Descripción	Fuente
2011	TEPSIE. Las innovaciones sociales se refieren a novedosas respuestas (tales como productos, servicios, enfoques, mercados o procedimientos) que no sólo cumplen con una necesidad social de manera más efectiva que las alternativas preexistentes, sino que también generan nuevas o mejoradas habilidades y conexiones, así como una más eficiente utilización de recursos y activos. En resumen, las innovaciones sociales benefician a la sociedad y fortalecen su capacidad para llevar a cabo acciones.	Alonso-Martínez *et al.* (2015)
2012	UNESCO (2012) con creación de informe de estratégico y de largo alcance (2014-2021)	Martínez-Celorrio (2017)
	European Union. Las innovaciones sociales son nuevas ideas, instituciones o formas de trabajar, que satisfagan las necesidades sociales de manera más eficaz que los métodos existentes. A menudo, la innovación social consiste en la reconstrucción y la reutilización de las ideas existentes: la nueva aplicación de una vieja idea o la transferencia de una idea de una parte a otra.	Hernández-Ascanio *et al.* (2016)
	Neumeier. La Innovación Social se describe como la transformación de mentalidades, conductas o interpretaciones en un conjunto de individuos que se unen en una red compartiendo objetivos afines. Estos cambios dan paso a métodos y esfuerzos colaborativos renovados y superiores tanto dentro del grupo como en su extensión más allá. La Innovación Social se manifiesta cuando el colectivo modifica sus enfoques operativos, lo cual resulta en mejoras concretas, las cuales deben evaluarse considerando el entorno en el que se integra esta innovación.	Alonso-Martínez *et al.* (2015)
	Chel *et al.* Definen la Innovación Social como las acciones que engloban la producción de bienes, servicios y logros tanto por parte del empresario como del proceso de innovación, resultando en un valor social que trasciende los impactos inmediatos en las partes involucradas. Este aspecto es fundamental y suele estar relacionado principalmente con criterios sociales y ventajas ambientales, y no solamente con aspectos económicos.	

Continuación Tabla 1.2

Año	Descripción	Fuente
2012-2017	Dmitri Domanski (Dortmund y Centro de Investigación social). Enfatiza el papel fundamental de las disciplinas de ciencias sociales y humanidades como un componente esencial en el ámbito de la innovación social. Estas disciplinas se comprometen en la generación de conocimiento aplicable para abordar las nuevas dinámicas y estructuras de la sociedad actual y venidera. Para lograrlo, se requiere establecer un entorno local propicio para la innovación social, que encabece el cambio en la sociedad. La innovación social se concibe como una iniciativa con una base en la comunidad que puede originarse a través de actores individuales, pero se fortalece mediante colaboraciones, enfoques interdisciplinarios y diversidad en procesos de innovación abierta con objetivos sociales, de desarrollo y la formación de nuevas alianzas.	Jaillier-Castrillón *et al.* (2020)
2013	Creación CSR *Innolabs.* Abordan la evaluación del impacto socioeconómico de operaciones y proyectos de innovación como un proceso que debe ser influenciado por el contexto en el cual se está realizando la evaluación. Además, subrayan que es fundamental que la medición del impacto esté configurada en función de lo que resulte pertinente para los objetivos de la organización o grupo en cuestión. Estos elementos cruciales contribuyen a la formulación de una metodología específica para llevar a cabo este ejercicio. También presentan enfoques metodológicos ampliamente utilizados por terceras partes, los cuales asisten a las organizaciones en la medición del impacto socioeconómico de sus actividades, proyectos, productos o servicios particulares.	
2014	Arenilla y García. La concepción y elaboración de productos o procedimientos innovadores que tienen como enfoque solucionar los desafíos más urgentes de las personas y atender sus necesidades fundamentales, implica una progresión respecto a condiciones anteriores y conlleva una reconfiguración tanto del entorno social como de las interacciones humanas.	Hernández-Ascanio *et al.* (2016)

Continuación Tabla 1.2

Año	Descripción	Fuente
2014	Estrada. Una forma de innovación de esa naturaleza consiste en la conjunción de planes, políticas, acuerdos y estructuras sociales, junto con modelos de organización de la sociedad civil. Estos elementos colaboran para crear nuevos y exitosos servicios y procedimientos con el propósito de abordar problemas sociales específicos. Estas innovaciones se aplican en diversos ámbitos como la esfera política y social, la justicia, la salud, el empleo, la participación ciudadana, el acceso a servicios públicos, la educación, el acceso a la cultura, el descanso, la recreación y la preservación de un entorno saludable. Estas iniciativas se llevan a cabo a nivel local, regional, nacional o global. Para evaluar su impacto y el cambio social logrado mediante la implementación de la innovación, se emplean indicadores y objetivos comprobables. Asimismo, es esencial que estas propuestas respeten los límites de consenso, es decir, que al menos sean coherentes con los acuerdos establecidos por la ONU en los respectivos campos de aplicación, o en su defecto, que no sean inconsistentes con estos acuerdos.	Hernández-Ascanio *et al.* (2016)
	LEED *Programme (Local Economic and Employment Development)* OCDE. La Innovación Social tiene como objetivo encontrar soluciones a los desafíos sociales. Esto implica la creación y provisión de servicios novedosos que potencien la calidad de vida de individuos y comunidades. Además, abarca la identificación y ejecución de nuevos métodos para incorporar a las personas en el mercado laboral, el desarrollo de competencias innovadoras, la generación de empleos distintos y la promoción de nuevas formas de participación social. En resumen, el propósito primordial de la Innovación Social es brindar respuestas a problemas tanto a nivel individual como comunitario, con el fin de mejorar el bienestar de las personas y sus comunidades.	Alonso-Martínez *et al.* (2015)
	Estrategia EUROPA 2020. La Innovación Social consiste en la implementación y evolución de novedosos modelos de negocio y enfoques basados en el mercado, los cuales tienen como objetivo brindar una prosperidad sostenible en términos económicos, ambientales y sociales.	
	INSEAD. La Innovación Social se refiere a la creación y avance de enfoques innovadores en términos de modelos de negocio y estrategias basadas en el mercado. Estos enfoques tienen como meta proporcionar una prosperidad sostenible que abarca los aspectos económicos, ambientales y sociales.	

Continuación Tabla 1.2

Año	Descripción	Fuente
2014	Cajaiba-Santana. La Innovación Social cobra vida cuando una idea novedosa introduce un modo distinto de pensar y de comportarse, alterando los enfoques convencionales ya existentes.	Alonso-Martínez *et al.* (2015)
2014-2017	*Six Foundation (Social Innovation Exchange).* Considera las afirmaciones: *Trabajamos globalmente para facilitar conversaciones intersectoriales que desafían e inspiran a las personas para aumentar el Impacto Social y creemos que el intercambio de experiencias y conocimiento conducen a cambios sociales positivos. Esta creencia orienta nuestro trabajo a crear intercambios impactantes entre los innovadores sociales (pensadores y hacedores)* Innovación social desde el trabajo colaborativo, la inteligencia colectiva para el desarrollo local. Medición comprendida desde el Impacto Social duradero y sostenible desde la participación social.	Jaillier-Castrillón *et al.* (2020)
2015	IADCOM-UBA (*Instituto de Investigaciones en administración, contabilidad y métodos para la Gestión. Universidad de Buenos Aires*). Sugieren la creación de un índice que posibilite la evaluación numérica y cualitativa de la probabilidad de que las innovaciones sociales tengan un efecto en consonancia con los objetivos establecidos. Este modelo se desarrolla con un enfoque exploratorio y tiene la intención de presentar una perspectiva innovadora en lo que respecta a la medición del impacto social.	
2016	Creación *Mowat Centre University of Toronto*. Una práctica eficaz de medición de impacto puede optimizar el funcionamiento de una organización, aumentar la eficiencia y posibilitar un mayor efecto positivo en la comunidad. Aun más significativo, hay evidencia que respalda que un análisis de impacto riguroso puede contribuir a un cambio duradero en temas sociales y medioambientales complejos a largo plazo. Identifica las principales prácticas de medición de impacto social destinadas a empresas sociales a nivel global. Además, proporciona recomendaciones sobre el enfoque a seguir para todos los actores presentes en el entorno de la organización social.	

Continuación Tabla 1.2

Año	Descripción	Fuente
2016	Creación del *European Venture Philanthropy Association.* Los dos estudios de casos presentados en este informe pretenden llenar esta brecha de conocimiento, proporcionando ejemplos de cómo dos organizaciones líderes: *Investisseurs et Partenaires* (I&P) *y Reach for Change*, han desarrollado su propio sistema de medición de impacto. Proponen una medición de Impacto Social de las innovaciones desde el modelo de cinco pasos propuesto en A *Practical Guide to Measuring and Managing impact.* Ver https://www.oltreventure.com/wp-content/uploads/2015/05/EVPA_A_Practical_Guide_to_Measuring_and_-Managing_Impact_final.pdf	Jaillier-Castrillón *et al.* (2020)
	Creación de *Simpact* (*Impact Social Innovation Evaluation Toolbox*) Una guía práctica dirigida a evaluadores que estructura el proceso de desarrollo y toma de decisiones, otorgando así a políticos, inversionistas sociales e innovadores sociales el control en el proceso complejo de evaluar el impacto de la innovación social. Presenta una serie de herramientas para evaluar la innovación social con tres enfoques de objetivos: económicos, sociales y políticos. Esta guía opera a través de un modelo lógico basado en la teoría del cambio, abordando niveles micro, meso y macro, al mismo tiempo que examina las redes de valor y la eficacia desde una perspectiva de expansión y ampliación de actividades (escalabilidad y expansión). (https://www.simpact-project.eu/tools/toolbox_evaluation_web.pdf)	

Continuación Tabla 1.2

Año	Descripción	Fuente
2017	Creación *Sabanci University Social Innovation Assessment at the University Level*. En lugar de utilizar métricas numéricas, parece ser adecuado adoptar un enfoque basado en casos para evaluar las innovaciones sociales en el ámbito universitario, con el fin de capturar la complejidad del Impacto Social. Además, se considera la recopilación de información relacionada con cuatro dimensiones de la innovación social para complementar el enfoque de casos: (1) las categorías de beneficiarios que se verán afectadas por las innovaciones sociales, (2) la ubicación geográfica del impacto, (3) el tipo de innovaciones sociales en términos de su creación, y (4) el beneficio social que generará la innovación. Dado que se trata de una universidad en Turquía, se plantea que este enfoque basado en casos podría ser relevante para evaluar el impacto de la investigación en cualquier institución de educación superior en todo el mundo. Especialmente cuando se trata de innovaciones sociales, los casos pueden ser altamente pertinentes para capturar el valor social de las innovaciones generadas. El análisis propuesto se centra en cuatro criterios: (1) las categorías de beneficiarios que se verán afectadas por las innovaciones sociales, (2) la ubicación geográfica del impacto, (3) el tipo de innovaciones sociales en términos de su génesis, y (4) el beneficio social que resultará de la innovación. No obstante, el documento aún no proporciona métricas concretas que puedan emplearse para cuantificar el impacto en estas categorías de evaluación. Utilizan el índice *Better Life* de la OCDE para identificar las áreas de impacto.	Jaillier-Castrillón *et al.* (2020)

Continuación Tabla 1.2

Año	Descripción	Fuente
2017	Creación *Social Impact Tracker*. Tradicionalmente, las entidades han evaluado aquellas cosas que son fácilmente cuantificables. Estas medidas a menudo son denominadas salidas, ejemplificado por la cantidad de personas que asistieron a un evento, la cantidad de clientes que lograron una calificación, la cantidad que avanzó hacia un empleo o una formación adicional, entre otros. El concepto de Impacto Social implica narrar los cambios generados en la vida de las personas y en las organizaciones. En ocasiones, estos cambios son más difíciles de medir y, por ende, se denominan a veces resultados blandos o cualitativos. Además, a menudo no pueden cuantificarse de la misma manera que los resultados tradicionales. La piedra angular de este proceso es un modelo de cuatro etapas que permite transformar los propósitos y objetivos en indicadores medibles: 1. ¿Qué transformación está teniendo lugar? 2. ¿A quiénes dirigirá sus preguntas? 3. ¿Cuáles serán las interrogantes planteadas? 4. Evaluación del progreso alcanzado.	Jaillier-Castrillón *et al.* (2020)
2018	Las instituciones sin fines de lucro (NPI. *Non-Profit Institutions*) producen o distribuyen bienes o servicios, pero no generan ingresos o utilidades para las unidades que los controlan o financian. Las NPI que no forman parte de los sectores de empresas gubernamentales o comerciales se clasifican como (NPISH) y son a menudo instituciones sociales no gubernamentales. La asignación de una NPI al sector de NPISH puede cambiar, debido a un aumento en el papel del gobierno o los representantes empresariales en la toma de decisiones o la financiación. Las NPISH también pueden crear empresas o ejercer control sobre ellas empresas para servir a objetivos sociales. Muchas NPISH buscan implementar *innovaciones sociales*, definidas por sus objetivos para mejorar el bienestar de individuos o comunidades (Mulgan *et al.* 2013; Young Foundation, 2012). De esta forma, los mismos problemas para medir los resultados de la innovación en el sector del gobierno general, se aplican al sector de las NPISH. La Innovación Social es definida como innovaciones definidas por sus objetivos (sociales) para mejorar el bienestar de los individuos o comunidades.	OCDE (2018)

Fuente: Recopilación de varios autores con adaptación propia.

La carencia más notable a observar de manera inmediata a nivel teórico, es la ausencia de una definición estándar, unívoca y canónica, como se observa en otras áreas del conocimiento o en comparación con otros aspectos vinculados a la innovación convencional. Establecer un único significado para un término depende del acuerdo dentro de la comunidad científica. Sin embargo, en el contexto de las *innovaciones sociales*, esta falta de consenso no se limita a los expertos y actores que conciben y aplican estas innovaciones; en muchos casos, no resulta posible discernir si se trata de productos, políticas públicas, modelos organizativos de la sociedad civil, o una combinación de estos elementos y otras posibilidades simultáneamente (Hernández-Ascanio *et al.*, 2016).

La Innovación Social y sus diferencias con el resto de las innovaciones

Existe el riesgo de que cualquier innovación, por la amplitud del concepto, que genere uno que pretenda crear un beneficio para la sociedad o cambio en la sociedad, pueda ser considerada una Innovación Social. Es por ello, fundamental hacer la diferencia de qué es una Innovación Social y qué no lo es, estableciendo referentes de comparación con otros tipos de innovación. Ver. **Tabla 1.3.**

En este sentido, queda claro que se trata no tanto de introducir nuevas modalidades de producción o de explotar mercados aún no aprovechados, sino de abordar nuevas necesidades que el mercado no ha atendido (aunque el mercado pueda intervenir posteriormente) o de establecer enfoques más satisfactorios para la inclusión, brindando a las personas un espacio y un rol en la actividad productiva.

La distinción fundamental radica en que la Innovación Social busca mejorar el bienestar tanto de individuos como de la comunidad, a través de empleo, consumo o participación. Su objetivo explícito es ofrecer soluciones a problemas que afectan tanto a nivel individual como colectivo. En este sentido, parece que la Innovación Social y el desarrollo local están estrechamente

relacionados. Si bien pueden existir otros medios para implementar innovaciones sociales, la mayoría de ellos requieren un enfoque altamente personalizado y holístico, el cual a su vez actúa como condición y resultado del desarrollo local.

Tabla 1.3.
Comparación de los diferentes tipos de innovación vs. Innovación Social

Innovación	Descripción	Innovación Social
Económica	Enfocada a la generación de ingresos. Motivación comercial.	Motivación en valor social y transformación de la sociedad.
Radical	No hay interés para mejorar las condiciones de vida de las poblaciones excluidas. Pueden generar daños o externalidades para la sociedad.	Apunta a la mejora de la sociedad. La intencionalidad en el cambio social.
Disruptiva	Productos de bajo costo y visión de los beneficiarios como segmento de mercado. Motivación comercial.	Motivación enfocada en el valor social y visión de la población marginada como actores del desarrollo.
De abajo-arriba	Cambio en la sociedad a nivel local.	Cambio en la sociedad a nivel de sistema.
Programas sociales	Perspectiva del bienestar y preservación de la estructura social	Visión basada en el empoderamiento y cambio de la estructura social

Fuente: Portales (2019), con adaptación de los autores.

Precisando la definición de Innovación Social

Insistir en resaltar una distinción Innovación Social y las diferentes formas de innovación, puede ser un tanto sutil. Existen casos de innovaciones sociales que son innovaciones organizacionales (Mejía-Trejo, 2023) o económicas, por ejemplo, las microfinanzas y el comercio justo. Para fines sociales o ambientales, las innovaciones sociales pueden incluir nuevos tipos mercados y de producción. La Innovación Social puede tener que ver con la participación, el consumo o el empleo, pero también con la propiedad y la producción (por ejemplo, los parques eólicos de propiedad comunitaria o las cooperativas).

Así, se precisa que la Innovación Social busca nuevas respuestas a los problemas sociales, mediante (OECD, 2011):

1. Ubicarla dentro de los diferentes tipos de innovación, por ejemplo, el Manual de Oslo (OECD, 2018) ubica las *innovaciones de proceso de negocios, de producto* my brevemente, las *innovaciones sociales*, describiendo previamente en su edición de 2005, a *las de mercadotecnia, proceso, servicios y de organización*. Cada una de ellas es independiente de la otra habiendo ciertos traslapes en las que se sugiere aplicar las distinciones correspondientes.

Otros como Hämäläinen y Heiskala (2007) definen cinco tipos de innovación*: tecnológica, económica, regulativa, normativa y cultural* para definir a las *innovaciones sociales*. Las *innovaciones tecnológicas* son formas nuevas y más eficientes de transformar la realidad material, y las *innovaciones económicas* ponen las innovaciones tecnológicas al servicio de la producción de plusvalía. En conjunto, estas dos categorías constituyen el dominio de las innovaciones *tecnoeconómicas*. Las *innovaciones normativas* revolucionan las normas explícitas y/o las modalidades de su aplicación y sanción. Las *innovaciones normativas* cuestionan las convicciones arraigadas de valores y/o la forma en que esos valores se establecen en las normas socialmente aceptadas. Por último, las *innovaciones culturales* desafían las maneras convencionales de percibir la realidad al transformar los modelos mentales, los marcos cognitivos y los patrones de interpretación. De manera conjunta, estas tres categorías constituyen el ámbito de las *innovaciones sociales.*

2. Identificar y ofrecer nuevos servicios que mejoren la calidad de vida de individuos y comunidades. Esto se refiere a una iniciativa, producto, proceso o programa que genera cambios profundos en las rutinas fundamentales, en la asignación de recursos y autoridad, o en las creencias de cualquier sistema social. Las innovaciones sociales exitosas perduran en el tiempo y tienen un impacto amplio. Estas innovaciones siguen etapas y fases discernibles, y lograr que perduren y se expandan implica un pro-

ceso dinámico que combina la identificación de oportunidades y la acción deliberada, además de una conexión entre ambas.

La capacidad de una sociedad para generar de manera constante innovaciones sociales, especialmente aquellas que involucran nuevamente a poblaciones vulnerables, desempeña un papel esencial en la cohesión social y en la resiliencia ecológica. En otras palabras, la inclusión social, la resiliencia socio-ecológica y la Innovación Social están intrínsecamente interrelacionados (Westley, 2012).

3. Reconocer y aplicar novedosos procedimientos para incorporarse al mercado laboral, adquirir competencias inéditas, establecer nuevos empleos y desarrollar novedosas formas de involucramiento. Cada uno de estos elementos aporta de manera diversa a la mejora de la posición de las personas en la fuerza laboral.
4. Considerar que una Innovación Social no necesariamente tiene que ser nueva (como un nuevo tipo de producción, nuevos mercados para bienes sociales o ambientales), sino nueva para el territorio, sector o campo de acción.
5. En caso de ser novedosa, una Innovación Social debe proporcionar una solución original a un problema de índole social que sea más efectiva, eficiente, sostenible o equitativa en comparación con las soluciones ya existentes. Además, el valor generado por esta innovación se acumula principalmente en beneficio de la sociedad en su conjunto en lugar de individuos privados (Phillis *et al.*, 2008). Esta definición tiende a ser de amplio alcance, dado que según esta formulación, elementos como el sistema de transporte nacional o infraestructuras podrían considerarse como innovaciones sociales. La incorporación de términos calificativos como *eficaz, eficiente, sostenible* o *justa* permite conceptualizar lo que se entiende por *mejor* y su relevancia en el contexto de la Innovación Social.
6. Una Innovación Social se caracteriza de manera más precisa por su impacto, si la nueva idea subyacente tiene el potencial de mejorar la calidad o cantidad de vida, tanto a nivel individual como colectivo (Pol y Ville,

2008). En esencia, una Innovación Social es una idea que opera en beneficio del interés público (Young Foundation, 2012).

7. Un enfoque fundamentado en los valores de generosidad y cooperación, donde se concibe un programa *innovador* como una manera novedosa o distinta de resolver una cuestión social o avanzar en una causa benéfica, la cual resulta ser más efectiva, eficiente, sostenible o equitativa en comparación con los métodos convencionales.

8. Un enfoque basado en incentivos, donde la Innovación Social se orienta explícitamente hacia el bienestar público y colectivo. Consiste en innovación motivada por el anhelo de atender necesidades sociales que pueden ser pasadas por alto por los métodos tradicionales de oferta en el mercado privado, y que a menudo han sido deficientemente atendidas o no resueltas por los servicios proporcionados por el Estado. La Innovación Social puede surgir tanto dentro como fuera de los servicios públicos, y puede ser desarrollada por diversos sectores como el público, el privado, el terciario, así como por usuarios y comunidades (Harris y Albury, 2009).

9. La consideración de tres dimensiones centrales como componentes de la Innovación Social: cumple con la satisfacción de las exigencias humanas (*contenido*); transforma las dinámicas de relaciones sociales, particularmente en términos de gobernanza (*proceso*); y eleva la capacidad sociopolítica y el acceso a los recursos (*empoderamiento*) (Gerometta *et al*., 2005).

10. Habilita cuatro definiciones de trabajo de la Innovación Social:

- **a.** La Innovación Social sigue una trayectoria y es altamente contextual. Se refiere a las transformaciones en términos de objetivos, actores e instituciones que resultan en una mayor integración de grupos e individuos marginados en diferentes aspectos de la sociedad y en varias dimensiones geográficas.
- **b.** La Innovación Social se centra principalmente en la innovación de procesos, lo que implica cambios en las dinámicas de las interacciones sociales, abarcando incluso las relaciones de poder.

c. Dado que la Innovación Social está intrínsecamente vinculada a la inclusión social, también implica contrarrestar o superar las influencias conservadoras que buscan fortalecer o mantener situaciones de exclusión social.
d. La Innovación Social, por consiguiente, se relaciona directamente con una postura ética de equidad social. Sin embargo, esta última perspectiva se somete a una variedad de interpretaciones y, en la práctica, a menudo surge como un resultado de la construcción social.

11. Se debe considerar que la Innovación Social atraviesa todos los sectores de la sociedad. De hecho, suele definirse por la combinación única de las lógicas previamente divergentes de los sectores privado, público y de la sociedad civil (Nicolls y Murdock, 2012):
    a. Desde la perspectiva del **sector privado**, esto se traduce en dos dimensiones de Innovación Social para las empresas: en primer lugar, se reconoce que las innovaciones tecnológicas carecen de éxito si no se integran con cambios en las dinámicas de relaciones sociales dentro de la organización. Esto conlleva una nueva percepción sobre el papel de las empresas en la sociedad.
    b. En el ámbito del **sector público**, la Innovación Social se vincula con una tradición establecida de reforma en el bienestar, fundamentada en la búsqueda de mayor eficiencia y eficacia ante la limitación de recursos financieros (en el lado de la oferta) y una demanda casi ilimitada. También plantea un desafío al *status quo* en la gobernanza de las sociedades, con el objetivo de transformar las estructuras de poder a través de las relaciones sociales que distribuyen bienes y servicios de manera ineficaz o desigual.
    c. En el caso de la **sociedad civil**, la innovación social abarca tanto los procesos internos de cambio organizacional (como nuevas formas legales y colaboraciones) como la novedad en los productos y resultados externos (como nuevos productos y servicios).

Principales definiciones de Innovación Social

Se hace un resumen de las principales definiciones de Innovación Social más reconocidas al momento (Ver **Tabla 1.4**).

Tabla 1.4.

Definiciones de Innovación Social de acuerdo a varios autores

Autor (año)	Definición
Taylor (1970)	Formas de acción mejoradas, nuevas formas de hacer negocios, nuevos inventos sociales
Dagnino y Gomes (2000)	Conocimientos (intangibles o incorporados a personas y equipos, tácitos o codificados) con el objetivo de aumentar la eficacia de los procesos, servicios y productos relacionados con la satisfacción de necesidades sociales.
Cloutier (2003)	Una nueva respuesta, definida en la acción y con efecto duradero, a una situación social considerada insatisfactoria que pretende lograr el bienestar de las personas y/o comunidades.
Standford Social Innovation Review (2003)	El proceso de inventar, apoyar e implementar nuevas soluciones a problemas y necesidades sociales.
Goldenberg (2004)	La Innovación Social es el desarrollo y la aplicación de actividades, iniciativas, servicios, procesos o productos nuevos o mejorados desarrollados para superar los desafíos sociales y económicos que enfrentan los individuos y las comunidades.
Novy y Leubolt (2005)	La Innovación Social resulta principalmente de: la satisfacción de las necesidades humanas básicas; aumento de la participación política de los grupos marginados; aumento de la capacidad sociopolítica y el acceso a los recursos necesarios para reforzar los derechos que conducen a la satisfacción e implicación de las necesidades humanas.
Rodrigues (2006)	Cambios en la forma en que los individuos se reconocen a sí mismos en el mundo y sus expectativas mutuas, a partir de enfoques, prácticas e intervenciones.
Mulgan (2006)	Actividades y servicios innovadores que están motivados por el objetivo de satisfacer una necesidad social.
Moulaert *et al.* (2005)	Herramienta para una visión alternativa del desarrollo urbano centrada en la satisfacción de las necesidades humanas (y el empoderamiento) a través de la innovación en las relaciones vecinales y la gobernanza comunitaria.

Continuación Tabla 1.4

Autor (año)	Definición
Mulgan *et al.* (2007)	Nuevas ideas que trabajen en la satisfacción de fines sociales; actividades y servicios innovadores impulsados por el objetivo de la satisfacción de necesidades sociales y que se desarrollan y difunden principalmente a través de organizaciones cuyas intenciones primarias son sociales.
Geoff, Simon y Skoll (2007)	Nuevas ideas que funcionan en el cumplimiento de objetivos sociales.
Phills, Deiglmeier y Miller (2008)	Una solución novedosa a un problema social que es más efectiva, eficiente, sostenible o justa que las soluciones existentes y para la cual el valor creado se acumula principalmente para la sociedad en su conjunto en lugar de los individuos privados.
Pol y Ville (2008)	La nueva idea con el potencial de mejorar la calidad o cantidad de vida.
Hochgerner (2009)	Las innovaciones sociales son nuevos conceptos y acciones aceptados por los grupos sociales afectados que se aplican para superar los desafíos sociales.
Murray, Caulier-Grice y Mulgan (2010)	Innovaciones que son sociales tanto en sus medios como en sus fines.
Howaldt y Schwarz (2010)	La Innovación Social es una nueva combinación y/o una nueva configuración de prácticas sociales en determinados campos de acción o contexto social promovidas por determinados actores con el objetivo de satisfacer o responder mejor a los problemas y necesidades de la sociedad.

Continuación Tabla 1.4

Autor (año)	Definición
OECD (2011)	La Innovación Social busca nuevas respuestas a los problemas sociales: identificando y la prestación de nuevos servicios que mejoren la calidad de vida de individuos y comunidades; identificando e implementando nuevos procesos de integración de mercado, nuevas competencias, nuevos puestos de trabajo y nuevos formas de participación, como elementos diversos que cada uno contribuye a mejorar la posición de las personas en la fuerza de trabajo. Por lo tanto, se puede considerar que las innovaciones sociales se ocupan del bienestar de individuos y comunidades, tanto como consumidores como productores. Los elementos de este bienestar están ligados a su calidad de vida y actividad. Dondequiera que aparecen las innovaciones sociales, siempre traen consigo nuevas referencias o procesos. La Innovación Social es distinta de la innovación económica porque no es sobre la introducción de nuevos tipos de producción o la explotación de nuevos mercados en sino que se trata de satisfacer nuevas necesidades no previstas por el mercado (incluso si los mercados intervienen más tarde). La distinción clave es que la Innovación Social trata de mejorar la el bienestar de los individuos y las comunidades a través del empleo, consumo y/o participación, siendo su finalidad expresa la de brindar soluciones a los problemas individuales y comunitarios.
Franz, Hochgerner y Howaldt (2012)	La intención de utilizar prácticas sociales lo que distingue la Innovación Social del mero cambio social
Moulaert (2013)	Nuevos conceptos y asociaciones para mejorar la eficiencia por un lado y satisfacer las necesidades sociales por el otro.
Voorberg, Bekkers y Tummers (2015)	La creación de resultados duraderos que tienen como objetivo abordar las necesidades de la sociedad cambiando fundamentalmente las relaciones, posiciones y reglas entre las partes interesadas involucradas, a través de un proceso abierto de participación, intercambio y colaboración con las partes interesadas relevantes, incluidos los usuarios finales, cruzando así los límites organizacionales y jurisdicciones.
Zebryte y Jorquera (2017)	Prácticas específicas que se legitiman por su capacidad intrínseca para resolver problemas sociales y ambientales.

Fuente: de Sousa de Melo *et al.* (2020), con adaptación de los autores.

La Innovación Social promueve el desarrollo local. La Innovación Social es, de hecho, esencialmente visto como una forma de mejorar el bienestar de los individuos y las comunidades. Además, la definición hace referencia explícita a la nueva relación con los territorios como elemento de Innovación Social. A pesar de esta referencia a la dimensión local, los llamados *desafíos globales* aunque no explícitamente mencionadas en la definición, no están excluidas del campo de la innovación, cuyo fin último es propiciar el cambio social para mejorar la calidad de vida de las personas (OECD, 2011).

Tipología de las innovaciones sociales

Schumpeter (1934) fue el primero en proporcionar un análisis de la innovación y una tipología de las diferentes formas de innovación, que puede consistir en lo siguiente:

1. La introducción de un nuevo bien, o de una nueva calidad de un bien.
2. La introducción de un nuevo método de producción.
3. La apertura de un nuevo mercado.
4. La conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas o bienes semifabricados.
5. La nueva organización de cualquier industria, como la creación de una posición de monopolio.
6. La disolución de una posición de monopolio.

Es importante hacer una distinción en la forma en que surgen, por ejemplo (Young Foundation, 2012):

a. **La innovación incremental**, donde algunas innovaciones sociales se basan en lo que sucedió antes, en el conocimiento y los recursos existentes (generalmente por una entidad prestablecido en el campo).
b. **La innovación radical**, que proporciona modelos completamente nuevos para pensar y hacer. Marca una desviación significativa de lo que estaba disponible antes, como la creación de nuevos mercados o el despliegue de una nueva tecnología, y como tal requiere nuevos conocimientos y recursos.

Las innovaciones radicales a menudo harán que los productos y servicios existentes se vuelvan obsoletos o no competitivos. En este sentido, las innovaciones radicales pueden ser tanto disruptivas como generativas: interrumpen los patrones existentes de producción, consumo y distribución y, al mismo tiempo, generan más ideas e innovaciones a su paso.

c. **La innovación generativas**, las que generan más ideas e innovaciones.

Dado que todo tipo de innovación, al relacionarse con intereses de tipo social tiende a ser Innovación Social, es importante conocer las diversas taxonomías en las que se conoce. La OECD (2005, 2011, 2018), por ejemplo, ha demarcado como base, los siguientes tipos de innovación. Ver **Tabla 1.5.**

Tabla 1.5.

Tipos de innovación de acuerdo a la OECD

Innovación de producto (OECD, 2005)
Una innovación de producto se refiere a la introducción de un bien o servicio que es nuevo o que ha experimentado mejoras sustanciales en comparación con sus características o usos previos. Esto abarca mejoras notables en especificaciones técnicas, componentes, materiales, software integrado, facilidad de uso y otras funcionalidades. Las innovaciones de productos pueden aprovechar nuevos conocimientos o tecnologías, o bienestar basadas en nuevas aplicaciones o combinaciones de saberes y tecnologías ya existentes. El término producto engloba tanto bienes como servicios. Estas innovaciones abarcan tanto la introducción de nuevos bienes y servicios como mejoras significativas en las funcionalidades o experiencia del usuario en los bienes y servicios ya existentes. Los nuevos productos son aquellos que difieren de manera substancial en características o usos respecto a los productos previamente desarrollados por la empresa. Ejemplos de nuevos productos incluyen los primeros microprocesadores y cámaras digitales, que utilizaban tecnologías innovadoras. Igualmente, el primer reproductor de MP3 portátil, al combinar estándares de software preexistentes con tecnología de disco duro en miniatura, representó un nuevo producto mediante la combinación de tecnologías existentes. El desarrollo de nuevas aplicaciones para un producto, incluso con cambios menores en sus especificaciones técnicas, también se considera una innovación de producto. Por ejemplo, la introducción de un nuevo detergente que utiliza una composición química previamente empleada sólo como intermediario en la producción de recubrimientos. Mejoras notables en productos existentes pueden lograrse a través de cambios en los materiales, componentes y otras características que incrementan el rendimiento. La introducción de sistemas de frenos ABS, sistemas de navegación GPS o mejoras en sub-

Continuación Tabla 1.5

sistemas de automóviles ejemplifican innovaciones de producto que implican cambios parciales o adiciones a los sistemas técnicos integrados. La utilización de tejidos transpirables en la confección de ropa es otro ejemplo, representando una innovación de producto mediante la incorporación de nuevos materiales que mejoran el rendimiento. En los servicios, las innovaciones de productos pueden incluir mejoras notables en la prestación (como eficiencia o velocidad), la adición de nuevas funciones a servicios existentes o la introducción de servicios completamente nuevos. Ejemplos incluyen mejoras considerables en servicios bancarios en línea, como aumentos significativos en velocidad y usabilidad, o la inclusión de servicios de recogida y entrega en el hogar para mejorar el acceso de los clientes *a los automóviles de alquiler. El diseño juega un papel integral en el desarrollo e implementación.* De innovaciones de productos. Sin embargo, los cambios en el diseño que no alteran significativamente las funcionalidades del producto o sus usos previstos no califican como innovaciones de producto. En tales casos, podrían tratarse de innovaciones de marketing. Asimismo, las actualizaciones de rutina o cambios estacionales no constituyen innovaciones de productos.
Innovación de proceso (OECD, 2005)
Una innovación de proceso implica la adopción de un nuevo o considerablemente mejorado método de producción o prestación. Esto comprende alteraciones significativas en técnicas, equipamiento y/o software. Las innovaciones de proceso pueden estar orientadas a reducir los costos unitarios de producción o prestación, incrementar la calidad o crear productos nuevos o substancialmente mejorados. Los métodos de producción abarcan las técnicas, el equipo y el software empleados en la manufactura de bienes o la prestación de servicios. Ejemplos de novedosos métodos de producción incluyen la integración de maquinaria automatizada en una línea de producción o la implementación de diseño asistido por computadora para el desarrollo de productos. En el ámbito de los métodos de entrega, se trata de la logística empresarial, involucrando equipo, software y técnicas para la obtención de insumos, asignación de suministros internos o la distribución de productos terminados. Un caso de novedoso método de entrega es la introducción de un sistema de seguimiento de mercancías con códigos de barras o tecnología RFID (identificación por radiofrecuencia) activa. Las innovaciones de proceso incorporan tanto nuevos métodos como mejoras sustanciales en la prestación y creación de servicios. Esto puede implicar cambios significativos en equipamiento y software usados en negocios orientados a servicios, así como en procedimientos y técnicas para la oferta de dichos servicios. Ejemplos incluyen la adopción de dispositivos de rastreo GPS en el transporte de servicios, la implementación de un nuevo sistema de reservas en una agencia de viajes y el desarrollo de enfoques innovadores para la gestión de proyectos en una firma de consultoría. Además, las innovaciones de proceso también abarcan técnicas, equipamiento y software nuevos o substancialmente mejorados en actividades auxiliares como adquisiciones, contabilidad, tecnología informática y mantenimiento. La implementación de tecnologías de información y comunicación (TIC) novedosas o notablemente mejoradas califica como una innovación de proceso si su propósito es mejorar la eficiencia y/o calidad de una actividad auxiliar.

Continuación Tabla 1.5

Innovación de marketing (OECD, 2005)
Una innovación de marketing comprende la implementación de un nuevo enfoque en estrategias de marketing, que conlleva modificaciones significativas en el diseño o embalaje del producto, su ubicación, promoción o precio. El propósito principal de las innovaciones de marketing es abordar de manera más eficiente las necesidades de los clientes, abrir nuevos mercados o redefinir la posición de un producto en el mercado, con el fin de incrementar las ventas de la compañía. La característica distintiva de una innovación de marketing, en comparación con otros cambios en las tácticas de marketing de una entidad, radica en la introducción de un enfoque de marketing que la empresa no haya empleado previamente. Esto debe ser parte de un nuevo concepto o estrategia de marketing, que represente un cambio sustancial de los métodos de marketing ya existentes. Este nuevo enfoque de marketing puede ser desarrollado internamente por la entidad innovadora o adoptado de otras empresas u organizaciones. Además, estos nuevos enfoques de marketing pueden ser aplicados tanto a productos nuevos como existentes. Las innovaciones de marketing comprenden variaciones significativas en el diseño de productos como parte de un novedoso concepto de marketing. Las alteraciones en el diseño de productos se refieren a cambios en la forma y apariencia del producto que no alteran sus características funcionales o de usuario. Esto también involucra ajustes en el empaque de productos, como alimentos, bebidas y detergentes, donde el empaque ejerce una influencia predominante en la apariencia del producto. Por ejemplo, una innovación de marketing en el diseño de productos puede ser la introducción de cambios sustanciales en la apariencia de una línea de mobiliario para brindarle un aspecto nuevo y más atractivo. Las innovaciones de diseño de productos también abarcan la incorporación de cambios significativos en la forma, apariencia o sabor de alimentos o bebidas, como la introducción de nuevos sabores para atraer a un nuevo segmento de clientes. Un caso de innovación de marketing en el empaque es la adopción de un diseño radicalmente nuevo para una loción corporal, con el objetivo de dotar al producto de una apariencia distintiva y cautivadora para un nuevo segmento del mercado. En términos de la ubicación de productos, los nuevos métodos de marketing implican, en gran medida, la introducción de canales de distribución novedosos. Los canales de distribución se refieren a los medios empleados para comercializar bienes y servicios a los clientes, excluyendo aspectos logísticos como transporte, almacenamiento y manipulación de productos. Ejemplos de innovaciones de marketing en la ubicación de productos incluyen la implementación de sistemas de franquicias, venta directa o minorista exclusiva y licencias de productos. Estas innovaciones también pueden implicar conceptos frescos para presentar productos. Ejemplo de ello es la creación de salas de exhibición de mobiliario rediseñadas según temáticas, permitiendo que los clientes vean los productos en ambientes completamente amueblados. Nuevos métodos de marketing en la promoción de productos consisten en la utilización

Continuación Tabla 1.5

de enfoques novedosos para promover los bienes y servicios de una empresa. Ejemplos incluyen la adopción de un medio o técnica significativamente diferente, como la integración de productos en películas o programas de televisión, o la utilización de celebridades para respaldar los productos. Otra muestra es la creación de marcas, como el desarrollo e introducción de un nuevo símbolo de marca (a diferencia de actualizaciones regulares de la apariencia de la marca) que busca posicionar el producto de la compañía en un nuevo mercado u otorgarle un nuevo perfil. La incorporación de un sistema de información personalizada, obtenida a partir de tarjetas de fidelidad, para adaptar la presentación de los productos a las necesidades específicas de los clientes individuales también puede ser considerada como una innovación de marketing. Las innovaciones en fijación de precios abarcan la utilización de nuevas estrategias para comercializar los bienes o servicios de la empresa. Ejemplos incluyen la introducción de un nuevo método para variar el precio según la demanda (por ejemplo, cuando la demanda es baja, el precio es más bajo) o la implementación de un método que permite a los clientes elegir las especificaciones del producto deseado en el sitio web de la empresa y visualizar su precio correspondiente. Sin embargo, no son consideradas innovaciones aquellos nuevos métodos de fijación de precios que solamente tienen como objetivo diferenciar los precios por segmentos de clientes. Los cambios estacionales, regulares u otros ajustes rutinarios en las tácticas de marketing por lo general no constituyen innovaciones de marketing. Para que estos cambios sean considerados innovaciones, deben involucrar enfoques de marketing no empleados previamente por la empresa. Por ejemplo, un cambio significativo en el diseño o empaque de un producto que se basa en un concepto de marketing previamente utilizado por la empresa para otros productos no es una innovación de marketing, tampoco lo es la utilización de métodos de marketing existentes para dirigirse a un nuevo mercado geográfico o segmento de mercado (por ejemplo, un grupo demográfico de clientes).
Innovación organizacional (OECD, 2005)
Una innovación organizacional se refiere a la aplicación de un nuevo enfoque en las prácticas comerciales de una empresa, la configuración del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. El propósito fundamental de las innovaciones organizacionales es incrementar la eficiencia de una empresa al reducir costos administrativos o de transacción, elevar la satisfacción en el ambiente laboral (lo que, a su vez, mejora la productividad del trabajo), acceder a activos no comerciables (como conocimientos externos no codificados) o disminuir los costos de suministros. Las características que distinguen a una innovación organizacional de otros cambios en la organización de una empresa radican en la implementación de un método organizacional (en las prácticas comerciales, la configuración del lugar de trabajo o las relaciones exteriores) que no había sido previamente empleado en la empresa, siendo el resultado de decisiones estratégicas tomadas por la dirección. Las innovaciones organizacionales en las prácticas comerciales abarcan la adopción de nuevos métodos para organizar las rutinas y procedimientos utilizados en el trabajo. Ejemplos incluyen la implementación de nuevas prácticas para mejorar el aprendizaje y la transferencia de conocimientos dentro de la empresa.

Continuación Tabla 1.5

Un caso es la primera implementación de prácticas para codificar conocimientos, como establecer bases de datos con mejores prácticas, lecciones y otros conocimientos, para facilitar su acceso por parte de otros. Otra instancia es la introducción de prácticas para el desarrollo y mejora de los empleados, como sistemas de educación y capacitación. Ejemplos adicionales son la primera implantación de sistemas de gestión para la producción o las operaciones de suministro, como la cadena de suministro, reingeniería empresarial, producción ajustada y gestión de la calidad. Las innovaciones en la organización del lugar de trabajo involucran la implementación de nuevos métodos para distribuir responsabilidades y toma de decisiones entre los empleados, tanto dentro de las actividades de la empresa como entre las unidades organizacionales. Además, incluyen nuevos conceptos para la estructuración de actividades, como la integración de diferentes actividades comerciales. Por ejemplo, una innovación organizacional en la configuración del lugar de trabajo podría ser la introducción de un modelo que otorgue mayor autonomía a los empleados en la toma de decisiones y fomente la aportación de ideas. Esto podría lograrse mediante la descentralización de la gestión de grupos o la creación de equipos de trabajo formales o informales con roles laborales más flexibles. Sin embargo, las innovaciones organizacionales también podrían implicar una mayor centralización de la actividad y responsabilidad en la toma de decisiones. Un ejemplo en la configuración de actividades comerciales es la introducción de sistemas de producción bajo demanda (integrando ventas y producción) o la integración de ingeniería y desarrollo con producción. Los nuevos métodos organizacionales en las relaciones exteriores de una empresa implican la implementación de nuevas formas de gestionar las interacciones con otras empresas o instituciones públicas. Esto incluye la creación de nuevos tipos de colaboraciones con organizaciones de investigación o clientes, nuevos enfoques para la integración con proveedores y la primera externalización o subcontratación de actividades comerciales en producción, adquisición, distribución, contratación y servicios auxiliares. Los cambios en prácticas comerciales, la configuración del lugar de trabajo o las relaciones exteriores basados en métodos organizacionales previamente utilizados en la empresa no constituyen innovaciones organizacionales. Asimismo, la formulación de estrategias gerenciales en sí misma no es una innovación. Sin embargo, los cambios organizacionales implementados en respuesta a una nueva estrategia gerencial son considerados innovaciones si representan la primera aplicación de un nuevo método organizacional en las prácticas comerciales, la configuración del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. Por ejemplo, introducir un documento de estrategia escrito para mejorar la eficiente utilización del conocimiento empresarial no constituye en sí una innovación. La innovación ocurre cuando dicha estrategia se implementa mediante nuevos programas y prácticas para documentar la información con el propósito de fomentar la transferencia de conocimientos entre diferentes divisiones. Las fusiones o adquisiciones de otras empresas no son categorizadas como innovaciones organizacionales, aún si se trata de la primera vez que una empresa fusiona o adquiere a otras. No obstante, las fusiones y adquisiciones pueden dar lugar a innovaciones organizacionales si la empresa desarrolla o adopta nuevos métodos de organización durante el proceso de fusión o adquisición.

Continuación Tabla 1.5

Innovación Social (OECD, 2011)
Innovación Social hace referencia a un conjunto de estrategias, conceptos, ideas y patrones organizativos diseñados para ampliar y fortalecer el papel de la sociedad civil en respuesta a una variedad de necesidades sociales, como la educación, la cultura y la salud. El término abarca diversas facetas, que incluyen la creación de nuevos productos y servicios, la adopción de nuevos patrones organizativos (como métodos de gestión y estructuras de trabajo), la implementación de nuevas formas institucionales (como mecanismos de distribución de poder y cuotas de discriminación positiva), la asunción de nuevos roles y funciones, así como la introducción de nuevos mecanismos de coordinación y gobernanza. Las innovaciones sociales se caracterizan por ser inherentemente multidimensionales, dado que abordan una amplia gama de cuestiones sociales. Esto conlleva un grado significativo de diversidad en términos de la base de conocimiento en ciencia y tecnología. La complejidad surge de la amplia esfera que engloban las innovaciones sociales, ya que los desafíos sociales están relacionados con aspectos como los cambios demográficos, el cambio climático, la pobreza, el empleo, la salud y la educación. La multiplicidad de desafíos sociales existentes y la falta de éxito en fomentar la Innovación Social evidencian la necesidad de una reforma en la investigación y la gobernanza de la innovación a nivel sistémico.
Innovación de producto (OECD, 2018)
Una innovación de producto se define como la introducción en el mercado de un bien o servicio nuevo o mejorado que difiere significativamente de los productos previamente ofrecidos por la empresa. Estas innovaciones se dividen en dos categorías principales, si bien una única innovación puede incluir combinaciones de diferentes tipos de mejoras en productos y procesos comerciales. En consecuencia, la tipología de tipos de innovación de producto no es una clasificación de categorías mutuamente excluyentes. Además, una empresa puede presentar más de un tipo de innovación en el período de recolección de datos. Por lo tanto, se sugiere recopilar información sobre varios tipos de innovaciones, ya que las respuestas pueden referirse a diferentes tipos de innovaciones o a aquellas que combinan varios tipos. Las innovaciones de productos deben ofrecer mejoras significativas en una o más características o especificaciones de rendimiento. Esto abarca la incorporación de nuevas funciones, mejoras en las funciones existentes o utilidad para el usuario. Las características funcionales relevantes comprenden aspectos como la calidad, las especificaciones técnicas, la confiabilidad, la durabilidad, la eficiencia económica durante el uso, la accesibilidad, la conveniencia y la facilidad de uso. No es necesario que las innovaciones de productos mejoren todas estas funciones o especificaciones de rendimiento. Incluso una mejora o adición de una función nueva puede coexistir con la pérdida de otras funciones o una disminución en algunas especificaciones de rendimiento. Las características relevantes también pueden abarcar aspectos financieros, como la asequibilidad y la conveniencia económica. Ejemplos de innovaciones con características financieras que benefician a los usuarios son la implementación de precios de peaje dinámicos para reducir la congestión del tráfico, la introducción de una línea de productos más económicos basados en materiales menos costosos, y un servicio para el pago automático

Continuación Tabla 1.5

de viajes en taxi después de completar el trayecto. Otro factor que puede influir en la usabilidad o utilidad tanto de bienes como de servicios es el diseño del producto. Cambios en el diseño o mejoras en las características de diseño pueden impactar la apariencia del producto y, por lo tanto, mejorar la utilidad del usuario, especialmente mediante cambios sustanciales que generen una respuesta emocional positiva. Sin embargo, cambios menores en el diseño difícilmente resultarán en productos que difieran significativamente de los anteriores. Es fundamental que las innovaciones de productos estén disponibles para los usuarios potenciales, pero esto no implica necesariamente que deban generar ventas. Limitar las innovaciones de productos sólo a aquellas que generan ventas excluiría aquellas que no satisfacen la demanda establecida o esperada, o aquellas cuyas ventas requieren un período más largo para materializarse. Además, esto dejaría fuera los productos digitales que se ofrecen sin costo para los usuarios y que generan ingresos a través de publicidad, monetización de datos de usuario y otros métodos. Las innovaciones de productos pueden basarse en nuevos conocimientos o tecnologías, o en usos novedosos o combinaciones de conocimientos y tecnologías existentes. Se pueden clasificar en dos tipos genéricos: Bienes, que incluyen objetos tangibles y algunos productos digitales que pueden transferirse a través de transacciones de mercado. Servicios, que son actividades intangibles que se producen y consumen al mismo tiempo, modificando las condiciones del usuario. La participación activa de los usuarios es a menudo necesaria para la coproducción de servicios junto con la empresa. Además, existen productos de captura de conocimiento, que comparten características tanto de bienes como de servicios, y se refieren al suministro, almacenamiento, custodia, comunicación y difusión de información digital. Los productos de captura de conocimiento pueden almacenarse en objetos físicos e infraestructuras como medios electrónicos o la nube. En resumen, se sugiere recopilar datos sobre bienes y servicios, asegurando que las encuestas sean relevantes para empresas del sector de servicios. Además, es recomendable incluir productos de captura de conocimiento, especialmente aquellos de naturaleza digital, para respaldar la investigación sobre su prevalencia y los factores que influyen en su desarrollo.
Innovación del proceso de negocios (OECD, 2018)
Una innovación en el proceso de negocio implica la introducción de un nuevo o mejorado proceso de negocio para una o varias funciones empresariales, que se diferencia de los procesos anteriores de la empresa y que se implementa en su uso. Todos los aspectos funcionales del negocio pueden ser objeto de actividad innovadora. El término *proceso de negocio* abarca la función principal de producir bienes y servicios, así como funciones de apoyo como distribución y logística, marketing, ventas, servicios postventa, servicios de tecnología de la información y comunicación (TIC) a la empresa, funciones administrativas y de gestión, ingeniería y servicios técnicos relacionados, y desarrollo de productos y procesos de negocio. Estos procesos pueden ser considerados como servicios que la propia empresa utiliza, pudiendo ser administrados internamente o adquiridos externamente. Las características relevantes de una función empresarial mejorada están relacionadas con las mejoras de producto, especialmente los servicios que pueden brindarse a los clientes comerciales. Ejemplos de esto incluyen

Continuación Tabla 1.5

mayor eficiencia, utilización más efectiva de recursos, confiabilidad y resistencia mejoradas, accesibilidad económica, comodidad y facilidad de uso para aquellos involucrados en el proceso de negocios, ya sea interna o externamente. Los procesos de negocio nuevos o mejorados pueden estar motivados por objetivos estratégicos, como reducir costos, mejorar la calidad del producto o las condiciones laborales, cumplir con requisitos reglamentarios, entre otros. Una innovación en el proceso de negocio puede abarcar mejoras en una o varias funciones empresariales o combinaciones de diferentes funciones. Puede implicar la adopción de nuevos o mejorados servicios comerciales que son proporcionados por contratistas externos, como sistemas de contabilidad o recursos humanos.La implementación de innovaciones en los procesos de negocio ocurre cuando se utilizan de manera continua en las operaciones internas o externas de la empresa. El proceso de implementación puede involucrar varios pasos, desde el desarrollo inicial y la prueba piloto en una función comercial específica, hasta la implementación en todas las funciones comerciales pertinentes. La implementación puede ocurrir poco después de la prueba piloto. En la actualidad, las tecnologías y prácticas digitales son esenciales en todos los procesos comerciales, utilizadas para codificar procesos y procedimientos, agregar funcionalidades y permitir la venta de procesos como servicios. La implementación de innovaciones en los procesos de negocio suele estar vinculada a la adopción y adaptación de tecnologías digitales. Las innovaciones en los procesos de negocio se dividen en seis tipos principales: **1.** Producción de bienes o servicios: Transformación de insumos en bienes o servicios, incluida la ingeniería, pruebas técnicas y análisis para apoyar la producción. **2.** Distribución y logística: Incluye transporte, almacenamiento y procesamiento de pedidos. **3.** Marketing y ventas: Involucra métodos de marketing, estrategias de fijación de precios y actividades de ventas y posventa. **4.** Sistemas de información y comunicaciones: Mantenimiento y provisión de sistemas de información y comunicación, incluyendo hardware, software y procesamiento de datos. **5.** Gestión y administración: Implica gestión estratégica y general, gobierno corporativo, contabilidad, recursos humanos, adquisiciones y relaciones externas. **6.** Desarrollo de productos y procesos: Actividades para identificar, desarrollar o adaptar productos o procesos empresariales. En resumen, una innovación en el proceso de negocio se refiere a la introducción de un proceso nuevo o mejorado en diversas funciones empresariales, y puede abarcar una amplia gama de objetivos y áreas dentro de la empresa. Estas innovaciones a menudo se implementan con la ayuda de tecnologías digitales y tienen un impacto significativo en la eficiencia y eficacia de las operaciones comerciales.
Innovación Social (OECD, 2018)
Innovaciones definidas por sus objetivos (sociales) para mejorar el bienestar de los individuos o comunidades.

Fuente: OECD 2005, 2011 y 2018 con adaptación de los autores.

Características comunes de la Innovación Social

Por otro lado, es posible distinguir una serie de características comunes que se presentan en la Innovación Social. La apertura, colaboración, base y creación de nuevos roles son algunas de estas características que se superponen bastante y están interrelacionadas, pero que son distinguibles. Sin embargo, aunque no son definitivas también es posible que las innovaciones sociales no muestren muchas o ninguna de estas características, aunque si es de esperarse que mostrarán al menos una de las siguientes características, mostradas en la **Tabla 1.6.**

Tabla 1.6.

Características comunes de la Innovación Social

Característica	Descripción
Transversal	Las innovaciones sociales pueden ser transversales y ocurrir en todos los sectores; con frecuencia se mueven entre sectores a medida que se desarrollan; por ejemplo, muchos modelos de aprendizaje a distancia fueron iniciados por organizaciones sin fines de lucro y luego adoptados por empresas comerciales o sociales. A menudo, las innovaciones sociales ocurren en las interfaces entre los diferentes sectores e involucran a actores que trabajan juntos de todos los sectores (por ejemplo, empresas y organizaciones del tercer sector o el Estado y empresas sociales).
Abierta y colaborativa	Las innovaciones sociales suelen ser inclusivas e involucran a una amplia gama de actores. Si bien esto sucede en el *mundo real* (los ejemplos incluyen la jardinería de guerrilla, las ciudades en transición, etc..), las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han permitido que las personas se reúnan de nuevas maneras y en una escala inimaginable. La *producción en masa* está siendo reemplazada por la *producción de las masa* (Leadbeater, 2008). Esta forma abierta y colaborativa de producción en línea tiene características atractivas ya que implica un gran número de personas que trabajan de forma independiente en proyectos colectivos *sin estructuras ni mecanismos de mercado normales* (organizaciones, jerarquías, compensación, etc.). Los ejemplos en la esfera social incluyen el auto ecológico de código abierto Riversimple, Fab Labs, casas de código abierto, turbinas eólicas de código abierto, sistemas de calefacción de código abierto y revistas abiertas. Otro ejemplo es Ushahidi, desarrollado por primera vez en respuesta a la violencia posterior a las elecciones en Kenia en 2008 y ahora proporciona una plataforma para que los usuarios colaboren con la información de crisis enviada a través de teléfonos móviles. Este modelo de producción ha precipitado nuevas formas de propiedad intelectual que se basan en el acceso más que en la propiedad.

Continuación Tabla 1.6

De base, de abajo hacia arriba	Las innovaciones sociales suelen ser de abajo hacia arriba, desde base, distribuidas y locales. Aquí, el antiguo modelo de comando y control centralizado que se desarrolló en el período de producción en masa ha sido reemplazado por sistemas distribuidos donde la innovación y la iniciativa se dispersan hacia la periferia y se conectan mediante redes.
Pro-consumo y co-producción	Tanto *online* como *offline*, los límites entre productores y consumidores se desdibujan cada vez más. Los usuarios se están convirtiendo en productores o *prosumidores* (Toffler,1984). Esto también, se presenta en el campo social, donde ha habido un cambio significativo que deja de ver a los individuos como receptores pasivos de servicios. La idea central, a menudo denominada *coproducción*, es que *las personas que usan los servicios son recursos ocultos, no drenajes del sistema, y que ningún servicio que ignore este recurso puede ser eficiente* (Boyle y Harris, 2009) La coproducción va mucho más allá de la idea de participación o consulta del usuario. Más bien, se trata de trasladar la responsabilidad y los recursos de los profesionales a los usuarios e involucrar a las personas en la prestación de sus propios servicios.
Mutualista	El mutualismo es la noción de que el bienestar individual y colectivo sólo se puede obtener mediante la dependencia mutua (Kellner, 1998). Las organizaciones mutualistas incluyen cooperativas de trabajadores, agricultores, consumidores y viviendas, sociedades de solidaridad, uniones de crédito, sociedades de ayuda mutua, etc. Las cooperativas y otras organizaciones mutuales continúan floreciendo en muchos países y en muchos campos. Pero está surgiendo un nuevo mutualismo, uno que está habilitado para la red y promueve el intercambio mutuo en una variedad de formas.
Crea nuevos roles y relaciones	A menudo se dice que las innovaciones sociales se desarrollan *'con'* y *'por'* los usuarios y no se entregan *'a'* y *'para'* ellos. Como resultado, las innovaciones sociales también pueden identificarse por el tipo de relaciones que crean. Las innovaciones sociales pueden crear nuevas relaciones sociales de varias maneras: Pueden conducir a nuevas formas de gobernanza, nuevas y mejores formas de acción colaborativa, mejorar la inclusión y participación de grupos marginados y/o subrepresentados, o pueden cambiar y cambiar la relación por completo, por ejemplo, al permitir que los usuarios se conviertan en productores, que los pacientes se conviertan en cuidadores, o que los estudiantes se conviertan en profesores. A menudo, como resultado de la creación de nuevas relaciones sociales, las innovaciones sociales también crean nuevos roles para los usuarios y beneficiarios (como, por ejemplo, cuidadores, productores y maestros). Estos nuevos roles a menudo mejoran las capacidades de los usuarios y beneficiarios, empoderándolos y permitiéndoles satisfacer mejor sus necesidades a largo plazo.

Continuación Tabla 1.6.

Mejor uso de los activos y recursos.	La Innovación Social a menudo reconoce, explota y coordina activos y recursos que, de otro modo, se desperdiciarían, se infrautilizarían o no se utilizarían en absoluto. En algunos casos, estos activos y recursos pueden ser latentes (como las habilidades que las comunidades tienen a su disposición), intangibles (finanzas) y/o físicos (edificios y espacios físicos). Descubrir y compartir los activos latentes ayuda a garantizar que las iniciativas de Innovación Social brinden ganancias a todas las partes interesadas involucradas, en lugar del juego de suma cero de muchos otros tipos de actividades que producen tanto ganadores como perdedores. Los ejemplos incluyen el enfoque de Desviación Positiva que implica identificar y compartir activos comunitarios latentes (Sternin, 2003).
Desarrolla recursos y capacidades	Las capacidades son los medios a través de los cuales se satisfacen las necesidades. Constituyen una libertad sustantiva para lograr combinaciones de funcionamiento alternativas (la libertad para lograr varios estilos de vida). Así, varias innovaciones sociales apuntan explícitamente a desarrollar las capacidades de los beneficiarios para que satisfagan sus necesidades a largo plazo. Este enfoque de capacidad destaca la agencia humana y aboga por la participación; conceptualiza a las personas como activas, creativas y capaces de actuar en nombre de sus aspiraciones. En este sentido, el enfoque de capacidades se basa en la noción de que las personas tienen el control de sus propias vidas y son la fuente de sus propias soluciones. Desafía las relaciones de poder; lo cual es importante en términos de Innovación Social. Esto está estrechamente relacionado con los enfoques basados en activos (mencionados anteriormente) que se centran en las habilidades, talentos y recursos que las comunidades tienen a su disposición.

Fuente: Young Foundation (2012), con adaptación de los autores.

Usos del término de Innovación Social

Nicolls y Murdock (2012), encontraron que la investigación en torno a la Innovación Social, tiende a centrarse en *sistemas y procesos de cambio en las relaciones sociales* por un lado y que por el otro lado, la *innovación en su conceptualización, diseño y producción de bienes y servicios, que abordan las necesidades sociales y ambientales y las fallas del mercado* por el otro. De esta forma, y con base a (Young Foundation, 2012) se tienen clasificadas cinco formas de uso del término de Innovación Social, como se muestra en la **Tabla 1.7.**

Tabla 1.7.

Las cinco formas de uso del término de Innovación Social

Forma	Descripción
Procesos de cambio y transformación social	Extensa literatura sobre el papel de los sociedad en el cambio social y el papel de la economía social y los emprendedores sociales en el crecimiento económico e inclusión social. También incorpora el papel de las empresas en el cambio social; en un extremo del espectro esto incluye discursos sobre responsabilidad social corporativa y en el otro, el papel de las empresas en el impulso de la próxima ola de innovación y productividad centrándose en campos *sociales* como la educación, la salud y el cuidado. Posibilidad de redefinir el propósito de la corporación en torno al *valor compartido*, es decir, necesidades sociales y ambientales más amplias, no sólo ganancias. Así, los temas que trata, se resumen en: - Papel de la sociedad civil en el cambio social. - Papel de la economía social y los emprendedores sociales. - Papel de las empresas en el cambio social.
Estrategia de negocios y administración organizacional	Ciertos discursos de Innovación Social se centran en la estrategia empresarial y la administración organizacional. En la literatura de gestión empresarial, la Innovación Social se refiere más a menudo, a un aspecto de la estrategia empresarial relacionado con cambios en los capitales humano, institucional y social que a la eficiencia organizacional y a la mejora de la competitividad. Esto incluye la reestructuración organizacional, la modernización de las relaciones laborales y la mejora de la gestión de los recursos humanos. Especialmente en los EUA este énfasis se ha extendido a la literatura sobre gestión sin fines de lucro, donde la Innovación Social se ve a través de la lente de mejorar la sostenibilidad y la eficacia de organizaciones sin fines de lucro, a menudo analizando las habilidades de liderazgo y las innovaciones en la concesión de subvenciones. Así, los temas que trata, se resumen en: - Capital social, institucional y humano. - Eficiencia organizacional, liderazgo y competitividad. - Sostenibilidad y eficacia de las organizaciones sin fines de lucro.

Continuación Tabla 1.7

Emprendimiento social.	La Innovación Social se utiliza para describir el emprendimiento social, las empresas sociales y el trabajo de emprendedores sociales o cívicos. Se identifica una *escuela de pensamiento de Innovación Social* dentro del campo del emprendimiento social. Se enfatizan los roles de los individuos en el desarrollo de formas nuevas e innovadoras de abordar desafíos sociales intratables. Además, esta escuela de pensamiento sobre el emprendimiento social tiene sus raíces en el cuerpo de conocimiento del emprendimiento comercial sobre el descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades. En el caso del emprendimiento social, estas oportunidades se encuentran en las necesidades sociales explotadas por medios innovadores para satisfacer esas necesidades. Este enfoque es particularmente frecuente en los EUA. Se define el emprendimiento social como el conjunto de comportamientos y actitudes de las personas involucradas en la creación de nuevas empresas sociales, como la voluntad de asumir riesgos y encontrar formas creativas de utilizar los activos infrautilizados. Las empresas sociales son negocios con objetivos principalmente sociales cuyos excedentes se reinvierten principalmente para ese propósito (Cabinet Office, 2006). Actualmente, se tiene debate sobre la definición de empresa social, en gran parte porque las empresas sociales adoptan diversas formas legales de un país a otro y se dedican a una amplia gama de actividades (desde la provisión de atención médica y vivienda hasta el cuidado y la inserción laboral). La Innovación Social es mucho más amplia que la empresa social o el emprendimiento social, pero puede superponerse con una u otra o con ambas. Por ejemplo, un emprendedor social puede establecer una empresa social que ofrece un programa socialmente innovador. Así, los temas que trata, se resumen en: - Papel de los individuos en la creación de emprendimientos sociales - Comportamientos y actitudes relacionados al emprendimiento social. - Negocios enfocados en objetivos sociales con excedentes a reinvertir.
Programas de nuevos productos y servicios	- Innovación en el sector público - Aprovisionamiento del sector publico por empresas sociales y organizaciones de la sociedad civil.
Gobernanza y desarrollo de capacidades	- Interrelaciones entre los actores y sus habilidades, competencias, activos y capital social en desarrollo de programas y estrategias

Fuente: Young Foundation (2012), con adaptación de los autores.

Fuentes de Innovación Social

Las innovaciones sociales encuentran sus fuentes, en múltiples actores y sectores de la sociedad (Mejía-Trejo y Aguilar-Navarro 2020). Los creadores y promotores de este tipo de innovación son innovadores sociales y provienen de los sectores privado, público y social. Estas fuentes se clasifican según el nivel del actor o sector que las implementa. Estos innovadores, pueden ser (Portales, 2019):

1. Individuos, como emprendedores sociales o intraemprendedores sociales,
2. Grupos sociales (colectivos),
3. Organizaciones privadas (organizaciones no gubernamentales, empresas o cooperativas), o
4. Instituciones públicas (organizaciones gubernamentales) .

Que buscan, mediante algún tipo de emprendimiento o iniciativa, dar respuesta a un problema social y atender una necesidad social insatisfecha de manera sistémica.

En cuanto al sector de donde provienen las innovaciones sociales, existen cuatro fuentes posibles (The Young Foundation, 2012):

a. Sin fines de lucro.
b. Pública.
c. Privada.
d. Informal.

Las innovaciones sociales que se desarrollan desde estos sectores no son aisladas y pueden complementarse con sus recursos, así como articularse entre sí con el interés de lograr el cambio social que cada uno busca.

La implementación de estas innovaciones por parte de cada uno de los sectores fortalece la dinámica social y económica del territorio y contribuye a la creación de nuevas estructuras, organizaciones, instituciones y sistemas. De esta forma, se tiene:

1. **El sector sin fines de lucro o tercer sector**, es fuente de muchos enfoques pioneros para atender las necesidades sociales y se caracteriza por tratar una amplia variedad de problemas y atender las demandas que el Estado y el mercado han desatendido. Su inclusión se dio a través de la generación de espacios de articulación con otros sectores, pero también en la producción de modelos de intervención tendientes a la creación de múltiples formas de valor, como el económico y el institucional.
2. **El sector público**, contempla las organizaciones e instituciones del Estado que, a través de programas, normas, leyes u otros mecanismos, buscan promover el cambio social. Su participación se ha centrado en la dotación de espacios para la articulación de esfuerzos de diferentes organizaciones y sectores, el cofinanciamiento de este tipo de innovación, la elaboración de normas, reglamentos y leyes que promuevan esta innovación y la legitimación de movimientos y acciones sociales apoyadas por grupos de la sociedad civil organizada.
3. **El sector privado**, son empresas que ven los retos sociales como oportunidades de negocio. Estas organizaciones comenzaron a desarrollar un modelo de atención a los problemas sociales desde sus áreas de responsabilidad social, consolidándose en modelos empresariales con propósito social. En este sector surgieron los emprendimientos sociales, que han construido modelos de negocios sociales que abordan un problema social y generan los ingresos necesarios para mantener y escalar su funcionamiento.
4. **El sector informal** son aquellas actividades realizadas por individuos, familias y comunidades que no son captadas por los sectores privado, público y sin fines de lucro, pero que trabajan para satisfacer las necesidades sociales, incluidas las actividades no monetizadas realizadas por grupos cívicos, religiosos y sociales.

Los innovadores sociales pueden provenir de cualquier sector y por lo general son individuos (emprendedores sociales o intraemprendedores) que buscan abordar un problema social particular, aunque hay casos en que grupos

sociales o comunidades enteras promueven la transformación social a través de acciones colectivas. El contexto suele determinar esta situación, como lo son los factores culturales, las condiciones materiales y los tipos de relaciones que se dan en el territorio donde se desarrollan (Portales, 2019).

Las innovaciones sociales, si bien buscan generar un cambio en la dinámica social y en las estructuras que la sustentan, tienen diferentes niveles de impacto. Así:

a. **A nivel micro**, es decir, de las personas o comunidades afectadas por una determinada condición social o económica que les imposibilita la satisfacción de sus necesidades.
b. **En el nivel meso,** el territorio subordina el alcance de la Innovación Social, obedece a la esfera de lo local y se enfoca a la satisfacción de necesidades o problemas específicos de la región.
c. **A nivel macro**, otras innovaciones buscan generar cambios a nivel de territorios o naciones. El alcance de la Innovación Social suele estar determinado por el contexto y por el problema o necesidad que se quiere abordar.

Elementos centrales de la Innovación Social

Young Foundation (2012), recomienda se identifiquen y persigan los elementos centrales de toda Innovación Social, con el fin de que sea factible su planeación, implementación y medición, siendo:

1. **La novedad.** Las innovaciones sociales no necesitan ser completamente originales o únicas. Sin embargo, tienen que ser nuevos de alguna manera para calificar como una Innovación Social, ya sea nuevos en el campo, sector, región, mercado o usuario, o para ser aplicados de una manera nueva. La novedad percibida en la unidad de adopción es una característica fundamental de nuestra definición de trabajo.
2. **De la idea a la práctica.** Una innovación implica la aplicación práctica o implementación de una nueva idea. En la literatura sobre estudios de innovación se hace una distinción entre invención, innovación y difusión.

De acuerdo con este esquema, una invención es una idea para un producto o proceso nuevo o mejorado, mientras que una innovación es la aplicación práctica o implementación de esa idea. La difusión es una parte distinta del proceso de innovación e implica la adopción generalizada de la innovación. Algunas invenciones conducen a la innovación, pero a menudo no lo hacen. Algunas innovaciones están muy difundidas y otras no, en algunos casos es difícil distinguir entre invención e innovación, y en algunos casos hay un desfase temporal importante entre invención e innovación. Creemos que esta distinción también se aplica en el campo social. De hecho, la Innovación Social tiene que ver con la implementación de una idea. Algunas innovaciones sociales se escalan, *difunden* o *adoptan.* Por esta razón, las innovaciones sociales deben ser (o tener el potencial de ser) financieramente sostenibles a medio y largo plazo. Por lo tanto, se hace una distinción entre ideas prometedoras (que pueden o no convertirse en innovaciones sociales) e innovaciones sociales.

3. **Efectividad.** Una Innovación Social debería ser más eficaz que las soluciones existentes. Es decir, debe crear una mejora medible en términos de resultados; esto puede referirse a la calidad, los niveles de satisfacción del usuario, las tasas de adopción o una reducción en los costos o impactos de mayor nivel, como la mejora del bienestar o la cohesión social. Esto requiere que los innovadores sociales encuentren alguna manera de capturar y articular el impacto de su iniciativa en el grupo o tema objetivo. Esto podría informarse en términos de resultados duros (por ejemplo, reducción en el número de reincidentes) o podría ser de naturaleza más cualitativa (por ejemplo, aumentos informados en la confianza o la autoestima en los jóvenes, o reducción de los sentimientos de aislamiento en las personas mayores confinadas en casa). Estas medidas de efectividad generalmente estarán vinculadas a los valores sociales subyacentes que la innovación pretende promover. Por ejemplo, una reducción del aislamiento entre los ancianos se considera un resultado deseable, basado en valores sociales que enfatizan la importancia de la dignidad y el bienestar.

4. **Satisfacer una necesidad social.** Una de las características distintivas de una Innovación Social es que está explícitamente diseñada para satisfacer una necesidad social. Por supuesto, lo que se define como una necesidad social reconocida es contextual, socialmente construido y, a menudo, objeto de mucha discusión y debate.

   Así, se ha optado por un enfoque basado en las necesidades: las necesidades sociales son aquellas cosas que *pueden causar un daño grave o un sufrimiento socialmente reconocible* (Doyal y Gough,1991) cuando no se satisfacen, porque las *necesidades sociales* son una lente más útil para explorar la Innovación Social que los problemas, la pobreza, los derechos, la desigualdad o los deseos. Esto se debe a que las necesidades sociales (a diferencia de los problemas sociales) no son estigmatizantes; aunque satisfacer las necesidades es fundamental para el bienestar humano, experimentar la necesidad también es una parte esencial de un ser humano. También nos enfocamos en las necesidades en lugar de los derechos, por ejemplo, porque las necesidades son a menudo personales y, en muchos casos, las necesidades son satisfechas por amigos y familiares en lugar del Estado o las organizaciones sin fines de lucro. Además, un enfoque en la pobreza (que tiende a centrarse en la riqueza material y la privación) tiende a pasar por alto las formas en que las personas pueden convertir los recursos en resultados. Es decir, no logra captar el *funcionamiento* y las capacidades humanas. Además, comprender la existencia y la dinámica de las necesidades insatisfechas puede ayudar a identificar las estrategias y enfoques de las personas para encontrar nuevas y mejores formas de satisfacer esas necesidades. Si bien la identificación de necesidades es un enfoque basado en el déficit, ya que se centra en lo que les falta a las personas y las comunidades, puede ir de la mano con enfoques basados en los activos, que se centran en los activos, las capacidades y los recursos que las personas y las comunidades tienen a su disposición.
5. **Mejora la capacidad de la sociedad para actuar**. El proceso de Innovación Social es tan importante como el objetivo o el resultado (satisfacer una

necesidad social de manera más efectiva que las soluciones existentes). Se considera que el proceso de Innovación Social mejora la capacidad de la sociedad para actuar, entre otras cosas, creando nuevos roles y relaciones, desarrollando activos y capacidades y/o usando mejor los activos y recursos. El proceso de Innovación Social a menudo implicará cambios en las relaciones sociales, especialmente en términos de gobernanza, y aumentará la participación de grupos.

Tenemos dos definiciones, de los cuales es necesario tomar en cuenta ya que se llegan a utilizar de forma indistinta debiendo aclarar sus diferencias y alcance (Bertolotto, 2004):

- **Incidencia social** es un proceso que abarca la ejecución de una serie de acciones políticas llevadas a cabo por ciudadanos organizados, con el propósito de ejercer influencia sobre los tomadores de decisiones y lograr cambios en las políticas públicas. Estas acciones están cuidadosamente planificadas y se ejecutan en un plazo razonable. El objetivo principal de la incidencia social es efectuar modificaciones en la realidad, abarcando todas las actividades cuyo propósito es ejercer influencia en actores, sistemas, estructuras e ideas en diversos niveles, con el fin de alterar la manera en que el poder, los recursos y las ideas son generados, distribuidos y consumidos a nivel global (Hernández de Toro, 2010).
- **Impacto Social**, En el ámbito de las políticas sociales, el impacto se refiere a los resultados observables que afectan directamente a los beneficiarios finales de las acciones implementadas. Estos resultados se manifiestan como cambios concretos en las condiciones de vida de la población. Por ejemplo, el impacto podría estar relacionado con la medida en que la productividad agroalimentaria ha aumentado gracias a la implementación de un programa de apoyo tecnológico, o cómo el arraigo familiar ha experimentado un incremento al poner en marcha un programa de saneamiento ambiental. El impacto constituye la meta última del proyecto y representa el logro deseado. Sin embargo, es importante destacar que la consecución

del impacto no se encuentra exclusivamente bajo el control del proyecto en sí. A veces, existen condiciones y factores externos que pueden influir en el logro del impacto previsto. Por ejemplo, eventos inesperados como la pandemia de COVID-19 y sus consecuencias imprevistas pueden alterar los resultados esperados del proyecto, ya que escapan al control del equipo a cargo del proyecto (Mejía-Trejo y Aguilar-Navarro, 2022).

La Innovación Social como plataforma de lanzamiento

La Innovación Social, presenta múltiples plataformas de lanzamiento de desarrollos, como lo son, entre varias, las instituciones que las desarrollan, particularmente las reconocidas por la CEPAL (Ver **Tabla 1.8**), la economía circular, el emprendimiento social, sólo por mencionar las más destacables.

Tabla 1.8.

Principales instituciones que impulsan la innnovacion social reconocidas por CEPAL

Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF) (https://www.caf.com/es/temas/i/innovacion-social/)
La Iniciativa CAF de Innovación Social trata de un entorno destinado a probar y poner a prueba ideas, procesos, dinámicas o modelos con el objetivo de encontrar soluciones efectivas y sostenibles para abordar los desafíos sociales presentes en una determinada región. En este espacio, se enfoca en establecer colaboraciones estratégicas y crear entornos dinámicos en los cuales se unen participantes provenientes de diversos sectores y disciplinas. El propósito es movilizar el potencial creativo y colectivo en beneficio de la mayoría de la población, trabajando juntos para abordar y superar estos desafíos.
Laboratorio de innovación (BID) (https://www.bidinnovacion.org/es/)
Desde el 2007 el Innovation Lab (I-Lab) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Al reconocer que los ciudadanos poseen un conocimiento único sobre los problemas que enfrentan, el I-Lab busca que estos ciudadanos dejen de estar en la periferia y pasen al centro mismo del proceso de innovación. Esto garantiza que sus necesidades y preocupaciones sean atendidas de manera efectiva y que las soluciones propuestas sean verdaderamente relevantes y sostenibles. En última instancia, el enfoque del I-Lab es empoderar a las comunidades y fomentar una colaboración efectiva entre diversos actores para abordar los desafíos sociales de la región.

Continuación Tabla 1.8

Iniciativa Ecuatorial (https://www.equatorinitiative.org/?lang=es)
La Iniciativa Ecuatorial. Se trata de una coalición que involucra a las Naciones Unidas, gobiernos, sociedad civil, empresas y organizaciones comunitarias con el objetivo de fortalecer las capacidades y aumentar la visibilidad de iniciativas locales dirigidas a combatir la pobreza mediante la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad.
Ashoka Innovadores para el público (https://www.ashoka.org/es-mx)
Ashoka es la red de emprendedores sociales más grande del mundo, que cuenta con aproximadamente 3,000 socios en 70 países, poniendo sus ideas renovador en práctica a nivel global. Fundada por Bill Drayton en 1980, *Ashoka* ha brindado financiamiento para empresas emergentes, servicios de apoyo profesional, y vínculos a la red global entre los sectores sociales y de negocio, así como una plataforma para la gente dedicada a cambiar el mundo. *Ashoka* lanzó el campo de emprendimiento social y ha activado a socios multi-sectoriales por el mundo los cuales crecientemente buscan talento emprendedor e ideas originales para resolver problemas sociales.
Innovación con sentido, Avina (https://www.avina.net/avina/plataforma-de-impacto/)
Durante más de dos décadas, la Fundación Avina ha estado generando transformaciones de gran envergadura en pro del desarrollo sostenible de América Latina a través de programas que fomentan la colaboración entre actores de diversos sectores. En la actualidad, el enfoque se centra en acelerar aún más estos cambios con el propósito de alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esto se logra mediante el fortalecimiento de los programas a través de la nueva Plataforma de Innovación con Sentido: una alianza estratégica que reúne a diversas organizaciones y combina la Innovación Social, tecnológica y empresarial para potenciar el impacto positivo en la región.
Centro para Innovación Social, Universidad Stanford (https://www.gsb.stanford.edu/experience/about/centers-institutes/csi)
Su objetivo es generar transformaciones significativas en el ámbito social y medioambiental a nivel global. A través de la investigación, la educación y la experiencia práctica, buscan potenciar las habilidades de individuos y organizaciones para abordar de manera innovadora problemas complejos. Aspiran a crear una comunidad colaborativa de líderes que trabajen activamente en diversos sectores, fronteras y disciplinas con el propósito de construir un mundo más equitativo, sostenible y próspero.

Continuación Tabla 1.8

Laboratorio de Innovación, Universidad de Harvard (https://innovationlabs.harvard.edu/)
El Laboratorio de Innovación de la Universidad de Harvard ha sido diseñado especialmente para emprendedores comprometidos con la creación de un impacto social. Asimismo, el Laboratorio-i (conocido como i-lab en inglés) coordina talleres especializados en emprendimiento social y cultural, así como en programación. Le invitamos a revisar el calendario y la lista en constante crecimiento de Emprendedores en Residencia (EIR, por sus siglas en inglés) para descubrir las oportunidades que pueden ser relevantes para su negocio.
Centro Skoll para emprendimiento social, Universidad de Oxford. (https://www.sbs.ox.ac.uk/research/centres-and-initiatives/ skoll-centre-social-entrepreneurship)
El Centro Skoll para Emprendimiento Social es un espacio dedicado al Impacto Social que tiene como objetivo acelerar el impacto de las acciones emprendedoras dirigidas a transformar sistemas y prácticas que sean consideradas injustas o insatisfactorias. Esta labor se lleva a cabo mediante el desarrollo de talento y liderazgo emergente, el respaldo a investigaciones que generen conocimientos prácticos, y la promoción de un intercambio profundo con la comunidad global de innovadores.
Laboratorio de Innovación Social, Universidad Johns Hopkins (https://ventures.jhu.edu/programs-services/social-innovation-lab/)
El Laboratorio de Innovación Social (SIL por sus siglas en inglés), con sede en Baltimore (Maryland), brinda respaldo a empresas y organizaciones prometedoras que se dedican a desarrollar soluciones innovadoras para problemas locales y globales. El SIL ofrece financiamiento, orientación y recursos para convertir ideas emergentes en organizaciones con misiones y modelos de negocio sostenibles. Tanto el SIL como sus líderes están comprometidos con la ciudad de Baltimore y con la visión de un desarrollo económico inclusivo y la construcción de comunidades. El emprendimiento social se reconoce como una fuerza transformadora y fortalecedora con la capacidad de generar empleo, mejorar el bienestar social y revitalizar las comunidades.
Centro de investigación sobre innovaciones sociales (https://crises.uqam.ca/)
Las investigaciones realizadas en el CRISES se llevan a cabo en colaboración con otros participantes de ámbitos socioeconómicos tanto nacionales como internacionales. Los miembros del CRISES desempeñan un papel esencial en la construcción de redes de contacto con la sociedad civil y contribuyen activamente a las iniciativas de transferencia de conocimiento hacia la comunidad. Su labor está enfocada en generar y difundir nuevos conocimientos relacionados con innovaciones y cambios en el ámbito social. Además, el CRISES actúa como un espacio de convergencia y coordinación para actividades de investigación y promueve la aparición de nuevas direcciones tanto en la investigación fundamental como en la aplicada.

Continuación Tabla 1.8

Sozialforschungsstelle, Universidad Politécnica de Dortmund (https://sfs.sowi.tu-dortmund.de/en/?tabindex=1&cHash=45a808ea357185c 4b35170dfb1eb3998)
La Sozialforschungsstelle Dortmund se enfoca en los aspectos teóricos de la investigación de la innovación socio-científica y en su aplicación práctica. Su labor no sólo se limita a explorar y analizar de manera cuidadosa las innovaciones sociales, sino que también busca desempeñar un papel activo en la generación y difusión de conocimiento con el objetivo de contribuir a resolver problemas en diversos niveles de la sociedad. Sus áreas de trabajo abarcan diversos aspectos, incluyendo la refinación del concepto de Innovación Social en términos de contenido y enfoque, el análisis de procesos y problemáticas, la elaboración de posibles soluciones desde la perspectiva de la Innovación Social, y la investigación de contextos específicos para identificar elementos que promuevan o dificulten dicha innovación.
Centro para la Innovación Social (Zentrum für Soziale Innovation) (https://www.zsi.at/en/home)
El ZSI lleva a cabo investigaciones sobre el ámbito social y el impacto de diversas formas de innovación, y contribuye al desarrollo y la difusión de innovaciones socialmente viables y sostenibles para abordar desafíos sociales. A través de la implementación de investigaciones innovadoras, actividades educativas, servicios de asesoramiento y la coordinación de redes, generamos nuevos conocimientos, reflexionamos sobre y moldeamos el conocimiento existente, evaluamos enfoques, elaboramos conceptos y fomentamos su puesta en práctica.
Centro Bertha para la Innovación Social y emprendimiento, Sudáfrica (https://www.gsb.uct.ac.za/berthacentre)
El Centro Bertha para la Innovación Social y Emprendimiento colabora estrechamente con la Fundación Bertha, una fundación familiar que se dedica a trabajar junto a líderes inspiradores comprometidos con el impulso de cambios sociales y económicos, así como la promoción de los derechos humanos. Su misión es avanzar hacia la justicia social en África a través de la educación, la generación de conocimiento, eventos y proyectos catalíticos, siempre con un enfoque sistemático en la Innovación Social. En asociación con la Graduate School of Business (GSB) de la Universidad de Ciudad del Cabo, el Centro ha incorporado la Innovación Social en el plan de estudios de GSB, ha establecido una amplia comunidad de profesionales y ha otorgado más de 7 millones en becas a estudiantes africanos.

Fuente: CEPAL (2023), con adaptación de los autores.

De la Innovación Social a la economía circular

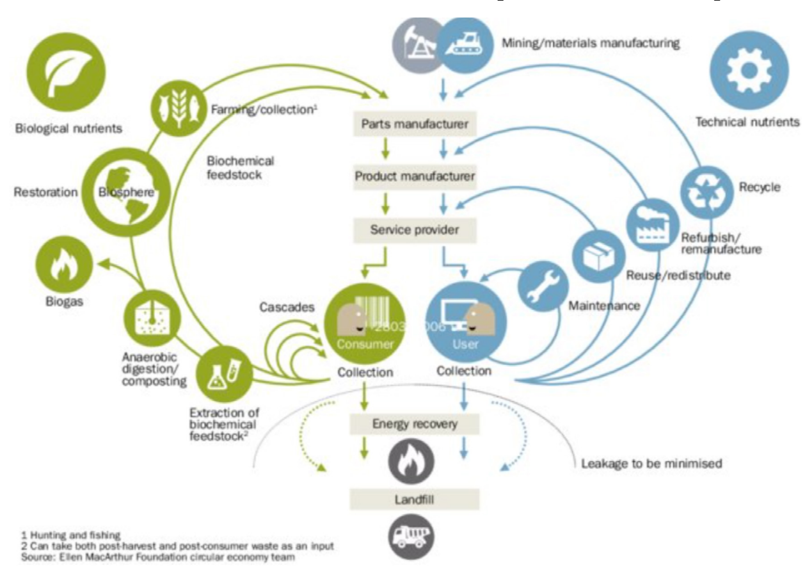
La Innovación Social, por su naturaleza intrínseca, tiene la capacidad de abordar dos de los principales desafíos que afectan al medio ambiente y que limitan las perspectivas de un desarrollo sostenible: a) la creciente demanda de recursos naturales para mantener el estilo de vida actual de la población mundial y b) la capacidad del planeta para absorber los desechos generados por esta demanda (CEPAL, 2021). La Innovación Social es capaz de redirigir acciones hacia un cambio de paradigma en el que la estructura productiva reduzca la utilización de materiales, se centre en sectores basados en el conocimiento, con alta demanda de crecimiento y preservación de los recursos naturales y el entorno en beneficio de la sociedad. Cada vez es más evidente la necesidad de que la etapa de recuperación posterior a la pandemia se oriente hacia medidas que promuevan un modelo circular, desvinculando la actividad económica del consumo de recursos y la generación de desechos, mientras se estimulan nuevos modelos de negocios y empleo, en los cuales la economía circular desempeñe un papel fundamental (Schroeder, 2020).

El propósito de la *economía circular* radica en mantener el valor de los materiales y productos durante el mayor tiempo posible, evitando devolver a la naturaleza la mayor cantidad de desechos posible y logrando que estos vuelvan a integrarse en el sistema productivo para su reutilización. De esta manera, se minimiza la generación de residuos y se cierra su ciclo de vida, transformando los residuos en recursos aprovechables (CEPAL, 2021). En América Latina y el Caribe, la economía circular presenta una oportunidad de desarrollo, tanto a través de la creación de nuevas actividades económicas relacionadas con la provisión de bienes y servicios ambientales, como mediante la transformación de las actividades económicas existentes para aumentar su eficiencia material y reducir su impacto ambiental. Este enfoque también facilitaría el avance hacia la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en particular en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2015).

El modelo de economía circular propuesto por la Fundación Ellen MacArthur, que es analizado por la CEPAL (2021), se basa en la idea de círculos, los cuales varían en función de los beneficios que proporcionan. Los mayores beneficios se encuentran en la *reutilización, reparación, redistribución, restauración y remanufactura*, en contraste con las actividades de *reciclaje y recuperación de energía*. Esto se debe a las pérdidas durante la recolección y el procesamiento, así como a la degradación de la calidad de los materiales durante el proceso de reciclaje. Según este modelo, el objetivo óptimo es maximizar la cantidad de veces que los materiales pueden ser reutilizados. Cada ciclo de vida prolongado evita el uso de materiales, energía y mano de obra necesarios para crear un nuevo producto. Ver **Figura 1.1.**

Figura 1.1.

La economía circular: un sistema industrial que es restaurativo por diseño



Fuente: CEPAL (2021).

De la Innovación Social al emprendimiento social

La Innovación Social y el emprendimiento social comparten el mismo objetivo: el mejoramiento del bienestar de la sociedad (Alvord *et al.,* 2004). La Innovación Social surge de la convergencia de tres niveles distintos (*la sociedad, las organizaciones y las instituciones públicas*), mientras que el emprendimiento social se origina únicamente en dos niveles (*la sociedad y las organizaciones*) (Alonso-Martínez y González-Álvarez, 2015). Por lo tanto, mientras que el emprendimiento social se enfoca en contribuir al bienestar de la sociedad a través de iniciativas desarrolladas en el contexto empresarial y de negocios, la Innovación Social logra este objetivo en un contexto más amplio, abarcando cambios no sólo en empresas, sino también en organizaciones, instituciones y en la sociedad en su conjunto. En consecuencia, el alcance del emprendimiento social es más limitado en comparación con el de la Innovación Social. Siguiendo estas diferencias, un innovador social puede ser cualquier persona, tanto vinculada como no vinculada a una organización, mientras que el ámbito de acción del emprendedor social se restringe a la intersección entre la sociedad y las organizaciones. Una innovación se considera genuinamente social cuando su enfoque se inclina hacia los beneficios para la sociedad en lugar de las ganancias privadas de los empresarios o innovadores (Phills *et al*., 2008). Ver **Tabla 1.9.**

Tabla 1.9.

Principales definiciones de emprendimiento social

Año	Referido	Definición	Autores
1997	Leadbeater.	Conducta empresarial con fines sociales y no con objetivos lucrativos, en el que los beneficios generados por actividades de mercado se utilizan en beneficio de un grupo desfavorecido en particular. *Emprendimiento social como una amplia gama de actividades económicas, educativas, de investigación, de bienestar sociales y espirituales realizados por diversas organizaciones.*	Alonso-Martínez y González-Álvarez (2015) y Minga *et al.* (2022)

Continuación Tabla 1.9

Año	Referido	Definición	Autores
1998	Dees *et al.*	Agente de cambio en el sector social que: 1) Adopta la misión de crear y sostener valor social, 2) Reconoce y persigue nuevas oportunidades para alcanzar esa misión, 3) Participa en un proceso de continua innovación, adaptación y aprendizaje, 4) Actúa con valentía y sin estar limitado por los recursos disponibles, y 5) Es transparente y presenta una mayor rendición de cuentas.	Alonso-Martínez y González-Álvarez (2015)
	Boschee	El emprendimiento social es la acción de *ejecutivos sin ánimo de lucro que prestan mayor atención a las fuerzas del mercado sin perder de vista su misión subyacente, para equilibrar de algún modo los imperativos morales y los motivos de lucro –y ese equilibrio es el corazón y el alma del movimiento.*	Minga *et al.* (2022)
2000	Fowler	Creación de estructuras, relaciones, instituciones, organizaciones, y practicas socioeconómicas viables que produzcan y sostengan beneficios sociales.	Alonso-Martínez y González-Álvarez (2015)
2000	Thompson *et al.*	Una persona que detecta una oportunidad y que satisface alguna necesidad no satisfecha por el Estado, y que reúne los recursos necesarios (por lo general personas, a menudo voluntarios, dinero y otros activos) y los utiliza para generar el cambio social.	Alonso-Martínez y González-Álvarez (2015)
2004	Alvord *et al.*	Emprendimiento social, como un constructo multidimensional que implica la expresión de comportamiento empresarialmente virtuoso para lograr la misión social, una unidad coherente de propósito y la acción frente a la complejidad moral, la capacidad de reconocer las oportunidades de creación de valor social y las características clave para la toma de decisiones de innovación proactividad y asunción de riesgos.	Minga *et al.* (2022)
2004	Alvord *et al.*	La creación de soluciones innovadoras que resuelvan los problemas sociales inmediatos y movilicen las ideas, capacidades, recursos y acuerdos sociales necesarios para lograr una transformación social sostenible. El emprendimiento social crea soluciones innovadoras, soluciones innovadoras a problemas sociales inmediatos y moviliza las ideas, las capacidades, los recursos y arreglos sociales necesarios para transformaciones sociales sostenibles.	Alonso-Martínez y González-Álvarez (2015) y Minga *et al.* (2022)

Continuación Tabla 1.9

Año	Referido	Definición	Autores
2005	Seelos y Mair	El emprendimiento social crea nuevos modelos de productos y servicios que atienden directamente a las necesidades humanas básicas que no son satisfechas por las instituciones sociales	Minga *et al.* (2022)
	Roberts y Woods	El emprendimiento social es la construcción, evaluación y la búsqueda de oportunidades para un cambio social llevada a cabo por individuos visionarios y apasionadamente.	
2006	Austin *et al.*	El emprendimiento social como una actividad innovadora de creación de valor social que puede tener lugar dentro o entre los sectores sin ánimo de lucro, empresarial o gubernamental.	
	Mair y Martí	Consideran el emprendimiento social, como un proceso que implica el uso innovador y la combinación de recursos para buscar oportunidades que catalicen el cambio social y/o aborden las necesidades sociales… -implica la oferta de servicios y productos, pero también puede referirse a la creación de nuevas organizaciones	
	Weerawardena y Mort	El emprendimiento social responde y está limitado por la dinámica ambiental, por la sostenibilidad organizacional y la misión social, a su vez, se esfuerza por lograr la creación de valor social a través de la exhibición de la innovación, del despliegue de proactividad y gestión de riesgo.	
	Peredo y Mclean	El emprendimiento social se ejerce cuando alguna persona o grupo tiene como objetivo: (1) crear valor social; (2) reconocer y aprovechar oportunidades de crear ese valor; (3) emplear la innovación; (4) toma riesgos en la creación y difusión de valor social; y (5) es ingenioso y no se deja intimidar por la escasez de activos a la hora de llevar a cabo su empresa.	
	Light	Un individuo, grupo, red, organización o alianza de organizaciones que busca un cambio sostenible a gran escala a través de la aplicación de nuevas ideas. Estas ideas son distintas a las aplicadas por los gobiernos, las organizaciones no lucrativas, y las empresas para hacer frente a los problemas sociales.	Alonso-Martínez y González-Álvarez (2015)

Continuación Tabla 1.9

Año	Referido	Definición	Autores
2006	Austin *et al.*	Define el emprendimiento social de forma innovadora, como la creación de valor social a partir de actividades que puede ocurrir dentro o fuera de organizaciones lucrativas o no lucrativas, privadas o públicas.	Alonso-Martínez y González-Álvarez (2015
	Mair y Martí	Un proceso de creación de valor mediante nuevas combinaciones de recursos.	
	Peredo y McLean	Una persona o grupo organizativo que pretende crear valor social, a través de actividades innovadoras que aprovecha las capacidades y recursos de las que disponen, y asume un cierto riesgo por las actividades que realiza.	
2007	Dees	El emprendimiento social es un desarrollo prometedor que puede conducir a una nueva era en la que aprovechemos de manera más efectiva la iniciativa privada, el ingenio y los recursos para mejor las condiciones sociales y ambientales	Minga *et al.* (2022)
	Martin y Osberg	Define el emprendimiento social como: 1) la identificación del contexto actual 2) la identificación de la oportunidad y el desarrollo de una nueva propuesta de valor social para desafiar el equilibrio, y 3) el establecimiento de un nuevo equilibrio que alivie las necesidades de los grupos más desfavorecidos a través de la imitación y la creación de un ecosistema estable que asegure un futuro mejor para el grupo y la sociedad.	Alonso-Martínez y González-Álvarez (2015)
2008	Yunus	Cualquier iniciativa innovadora para ayudar a las personas puede describirse como emprendimiento social. La iniciativa puede sean económicos o no económicos, lucrativos o no lucrativos	Minga *et al.* (2022)
	Certo y Miller	El emprendimiento social se refiere a la identificación, evaluación y explotación de oportunidades que se traducen en valor social.	
	Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila	El emprendimiento social, como un tipo específico de emprendimiento que busca soluciones para problemas sociales a través de la construcción, evaluación y persecución de oportunidades que permitan la generación de valor social sostenible, alcanzado equilibrios nuevos y estables en relación con las condiciones sociales, a través de la acción directa llevada a cabo por organizaciones sin ánimo de lucro, empresas u organismos gubernamentales	

Continuación Tabla 1.9

Año	Referido	Definición	Autores
2008	Zahra *et al.*	El emprendimiento social abarca las actividades y procesos emprendidos para descubrir, definir y explotar oportunidades con el fin de mejorar la riqueza social mediante la creación de nuevas empresas o la gestión de organizaciones existentes de manera innovadora.	Minga *et al.* (2022)
	Trico Foundation	El emprendimiento social utiliza modelos de negocio (venta de productos o servicios), para resolver problemas sociales.	
	Nicholls	Una motivación socio-moral del emprendedor o una actividad empresarial que tiene una misión social.	Alonso-Martínez y González-Álvarez (2015)
2009	Zhra *et al.*	Aquellas actividades y procesos realizados, que logran descubrir, definir y aprovechar las oportunidades que mejoran la riqueza social mediante la creación de nuevas empresas o la gestión de las organizaciones existentes de una manera innovadora.	
2010	Dacin *et al.*	Características individuales, procesos y actividades sociales que conducen inevitablemente a la discusión y al debate. Estas actividades son difíciles de resolver, ya que están aplicadas a todo tipo de actividades empresariales sociales en todos los contextos.	
2011	Bacq y Janssen	El emprendimiento social es el proceso de identificar, evaluar y aprovechar las oportunidades de creación de valor social mediante actividades comerciales actividades basadas en el mercado y en el uso de una amplia gama de recursos	Minga *et al.* (2022)
	Lepoutre	Un proceso de creación de valor mediante nuevas formas de combinación de recursos. Estos recursos están destinados principalmente a explorar y aprovechar las oportunidades para crear valor social y a estimular el cambio social o cubrir necesidades sociales. Además, implica el ofrecimiento de servicios y/o productos, pero también puede referirse a la creación de nuevas organizaciones.	Alonso-Martínez y González-Álvarez (2015)
2012	Santos	El emprendimiento social es un proceso de innovación en la economía que puede darse en diferentes contextos institucionales, se basa en la creación de valor y funciona con sus propias reglas y lógica.	Minga *et al.* (2022)

Continuación Tabla 1.9

Año	Referido	Definición	Autores
2012	Gatica *et al.*	El proceso y la oportunidad de crear valor para la sociedad, generando un cambio o impacto en la comunidad, ya sea mediante la creación de productos y servicios, o mediante nuevos modelos de negocios o nuevas organizaciones. Estas actividades son impulsadas a partir de las acciones de un individuo, de un colectivo o de diversas organizaciones que se desenvuelven en un contexto determinado.	Alonso-Martínez y González-Álvarez (2015)
2014	Schwab Foundation	La aplicación de enfoques prácticos, innovadores y sostenibles que benefician a la sociedad en general, y ponen el énfasis en aquellos que son marginados y pobres.	Alonso-Martínez y González-Álvarez (2015)
2014	Skoll Foundation	Aquellos agentes de cambio de la sociedad, creadores de innovaciones que alteran el statu quo y transforman la sociedad. Mediante la identificación de personas y programas que mejoran la sociedad.	
2016	Pedraza	Como una actividad, con un significado componente social y dimensión colectiva, en donde la comunidad es el eje del mismo, para lo cual se apoya en estrategias y habilidades empresariales.	Minga *et al.* (2022)
	Rey-Martí	El emprendimiento social, es aquel que no sólo genera valor social, sino que también crea valor y riqueza.	
2017	Alegre *et al.*	El emprendimiento social, es una actividad que explora las oportunidades para crear, sostener, distribuir y diseminar valor social y/o ambiental, a través, de innovación social.	
2018	Chou	El emprendimiento social involucra una variedad de partes interesadas, como empresarios sociales, usuarios, ciudadanos, gobiernos, comunidades, etc. para colaborar a resolver problemas sociales	
	Lejarriaga Pérez de las Vacas y Bel Durán	Aquella iniciativa que a través de fórmulas de mercado o no mercado pretende la creación de valor social sostenible, bien por simple orientación e intención social o por su contribución a la cohesión social sobre la base de la primacía de las personas sobre el capital y su gobernanza democrática y/o participativa.	

Continuación Tabla 1.9

Año	Referido	Definición	Autores
2018	García-González *et al.*	El emprendimiento social sobresale como una competencia estratégica.	Minga *et al.* (2022)

Fuente: Recopilación de varios autores elaboración propia.

No obstante, ambos términos capturan enfoques distintos. Los enfoques de Innovación Social se centran en identificar procesos, estrategias, tácticas y teorías del cambio con un impacto duradero en la sociedad, superando en este aspecto a las acciones realizadas por el emprendimiento social (Westley y Antadze, 2010). Esto posiciona a la Innovación Social como una plataforma ideal para llevar a cabo emprendimientos sociales. La amplitud del ámbito de acción de la Innovación Social permite lograr un mayor Impacto Social, ya que abarca un espectro más amplio de la sociedad (Alonso-Martínez y González-Álvarez, 2015). **Ver Tabla 1.10.**

Tabla 1.10.

Diferencias entre la Innovación Social y el emprendimiento social

• El ámbito de acción varía entre Innovación Social y emprendimiento social. • Emprendimiento social e Innovación Social tienen impactos distintos. • El emprendimiento social puede ser considerado una herramienta de la Innovación Social, aunque existen perspectivas contradictorias en esta relación. • El emprendimiento social se refiere a individuos u organizaciones, mientras que la Innovación Social se refiere al cambio en sí. • La Innovación Social se desarrolla tanto en empresas comerciales como en empresas sociales. • Existen diferencias en la forma de generar valor social. • No siempre es necesario que la Innovación Social esté presente para el emprendimiento social, y viceversa. • La Innovación Social y el emprendimiento social difieren en el proceso, aunque no necesariamente en el resultado. • La Innovación Social emerge de tres niveles (sociedad, organización, entidades públicas), mientras que el emprendimiento se basa en dos (sociedad, organización). • La Innovación Social persigue objetivos tanto de mercado como no de mercado, mientras que el emprendimiento social se enfoca únicamente en objetivos de mercado. • Sostenibilidad del emprendimiento social. • Diferencias en los tipos de valor social generado entre Innovación Social y emprendimiento social.

Fuente: Alonso-Martínez y González-Álvarez (2015), con adaptación de los autores.

En los emprendimientos sociales, el Impacto Social suele medirse, mediante técnicas diversas, aún por definir. Ver **Tabla 1.11**.

Tabla 1.11.
Medición de Impacto Social en emprendimientos sociales producto de la Innovación Social

Técnica	Descripción
a) Las técnicas de costo-beneficio	Técnicas usadas particularmente por el sector gobierno orientadas a comprender y seleccionar la asignación más eficiente de los fondos públicos.
b) Evaluación	Herramienta diseñada para adaptarse a las diversas características de las empresas sociales y sus sectores. Selecciona los criterios medibles financieros y extrafinancieros, tanto cualitativos como cuantitativos, según cada forma jurídica (empresa privada, asociación, cooperativa, beneficencia, mutualidades de salud, etc.) en varios sectores (salud, inclusión económica, educación, comercio justo, etc.). Evalúa el retorno de una inversión privada.
c) SAA (*Social Accounting and Auditing*)	Que es un marco útil que puede ayudar a las empresas sociales a probar, mejorar y dar cuenta de la diferencia que están marcando. El proceso de desarrollo y presentación de informes a través de cuentas sociales ayuda a una organización a planificar y gestionar su actividad y demostrar sus logros. La cuenta organizacional proporciona un marco lógico y flexible que le permite utilizar la documentación existente y los sistemas de informes para desarrollar una visión completa de su desempeño e Impacto Social, ambiental y económico. El método proporciona la información esencial para planificar acciones futuras, mejorar el desempeño y generar responsabilidad ante todas las partes interesadas de la organización. Obtiene datos para entender el nivel de satisfacción de los beneficiarios de las actividades de la empresa social.

Fuente: OECD (2015), con adaptación de los autores.

De la Innovación Social a la transformación de comunidades con responsabilidad social

La Innovación Social ha demostrado su eficacia para abordar las necesidades sociales al impulsar procesos transformadores que generan estructuras comunitarias inclusivas y participativas. También ha fomentado procesos de planificación estratégica colectiva, que son valiosos para enfrentar los desafíos comunes que surgen en los ámbitos social, económico, político y ambiental. Este enfoque tiene en cuenta la interrelación entre los diecisiete Objetivos de

Desarrollo Sostenible (ONU, 2015) y busca lograr una transformación positiva que beneficie tanto a las personas como al planeta. Casos exitosos, como los de Arcos-Soto *et al.* (2011) y Ortega-Hoyos y Marín-Verhelst (2019), han demostrado cómo la Innovación Social puede contribuir a la mejora de comunidades rurales.

En la actualidad, todas las acciones llevan consigo consecuencias, ya sean directas o indirectas, especialmente en el ámbito económico y empresarial, donde se generan efectos secundarios que no son siempre favorables para la mayoría (Colpas *et al.,* 2019). Por esta razón, es crucial establecer una relación más equilibrada entre los objetivos de crecimiento económico y el progreso social, todo ello acompañado de un compromiso constante hacia el cuidado, respeto y protección del medio ambiente. En este contexto, el desarrollo sustentable se presenta como un enfoque hacia una sociedad más próspera y justa, promoviendo un entorno limpio, seguro y saludable para la comunidad. La responsabilidad social, entendida como un camino hacia la Innovación Social, juega un papel fundamental en este proceso de aportar al desarrollo sostenible.

Las organizaciones están bajo un mayor escrutinio por parte de sus partes interesadas, lo que ha llevado a que el bienestar social y medioambiental se conviertan en un compromiso esencial de las mismas (Vargas-Merino, 2019). Las empresas no sólo han contribuido a la creación de problemas sociales como la pobreza, sino que también pueden ser parte de la solución a través de la responsabilidad social, que se basa en proteger, respetar y remediar los efectos negativos (Inglada y Sastre, 2014). El actual panorama problemático y su rápida expansión se atribuyen en parte al enfoque empresarial bajo el sistema capitalista, donde las ganancias a corto plazo han prevalecido sobre las preocupaciones por las personas y el medio ambiente. La responsabilidad social empresarial, en ocasiones, se ha limitado a temas de derechos humanos, integración social y, en menor medida, al cuidado del medio ambiente.

La Innovación Social emerge como una plataforma de preparación y lanzamiento para la responsabilidad social, ofreciendo la oportunidad de revitalizar la relación entre el mundo empresarial y el bienestar social. Sin embargo,

muchas corporaciones aún luchan por lograr innovaciones que beneficien tanto al negocio como a la sociedad (Geradts *et al.,* 2019).

El principio propuesto por Levit (HBR, 1983) resalta la diferencia entre la corporación multinacional y la global, enfocándose en la necesidad de una mentalidad más amplia en la globalización. La Innovación Social, como vehículo de desarrollo, encuentra su raíz en la Universidad, donde se comprende como una herramienta para el desarrollo personal, cívico-social, político y cultural de las personas y las comunidades. Esta visión universitaria se conecta con la competencia oportuna y se materializa en proyectos de Innovación Social que fortalezcan valores, normas y principios en el contexto social y comunitario (Hernández *et al.*, 2018).

El Impacto Social de la Innovación Social

La transformación de la sociedad a través de soluciones innovadoras es lo que buscan las innovaciones sociales. Así, las soluciones no sólo generan de valor social sino que consideran criterios de sostenibilidad económica y ambiental, con diversos resultados como la creación modelos de negocios con propósito social, las empresas sociales, organizaciones híbridas, entre otros (Casasnovas *et al.,* 2022).

Uno de los sectores fuente de innovaciones sociales muy destacado, es el que proviene del sector privado, ya sea a través de emprendedores sociales o empresas tradicionales que buscan abordar temas sociales, o del tercer sector, donde las organizaciones sin fines de lucro crean modelos de negocio o estructuras híbridas para lograr su sostenibilidad. A pesar de esta diversidad de modelos de gestión y operación, todos comparten la misión de generar un impacto en la sociedad a través de la atención de un problema social (Portales, 2019).

La Innovación Social tiene como uno de sus principales retos el de demostrar el impacto que tiene y por lo tanto, cómo está transformando positivamente la sociedad. El impacto es un tema poco abordado en el estudio de las innovaciones sociales y el emprendimiento social, no obstante su relevancia,

especialmente en lo que respecta a sus características y los aspectos que se consideran para su evaluación.

Un tema importante sobre el Impacto Social, es aclarar cuáles son los diferentes niveles que existen, la relevancia que tiene para las innovaciones sociales y en lo posible diseñar evaluaciones que permitan aumentar su legitimidad y demostrar el valor que están generando en la sociedad (*Ibidem*).

Toda Innovación Social tiene como principal desafío, explicar su Impacto Social, siendo definido éste como los cambios que presenta la población a nivel de sus condiciones de vida, su cultura, su comunidad, sus sistemas políticos, su medio ambiente, su salud y bienestar, sus derechos personales y sociales, y sus aspiraciones y esperanzas (Esteves *et al.,* 2012). En el caso de las innovaciones sociales, este impacto es la atención y cumplimiento de su misión social o la generación de su valor social.

Cualquier grupo de actores es afectado por el Impacto Social que generan los proyectos por lo que casi cualquier cambio puede ser un Impacto Social, siempre y cuando esté alineado con los objetivos que persigue la organización y también a un grupo específico de personas lque los valore o les sea importante (Portales, 2019). Existen ejemplos a citar como:

a. Los impactos ambientales son impactos sociales ya que afectan la subsistencia de los habitantes y generan cambios en la dinámica social de la propia comunidad.

b. Los efectos sobre la salud y el bienestar de las personas también son impactos sociales.

c. La recuperación del patrimonio cultural de hábitats importantes o de la biodiversidad también es un Impacto Social porque la gente de la comunidad los valora.

Un concepto importante es la distinción entre proceso de cambio social e Impacto Social (*Ibidem*). No todos los procesos que inducen cambios en una comunidad necesariamente provocan impactos sociales, por lo que es fundamental diferenciar los cambios que ocurren naturalmente en una comunidad

como parte de su dinámica social y su proceso de cambio, de aquellos generados por un agente externo. Por ejemplo, el cambio en la demografía de una sociedad que envejece cada vez más es el resultado de un proceso social, no el resultado de la acción de un proyecto o empresa social que a través de su acción busca generar un cambio social (impacto).

Todo lo que es relevante para las personas y sus estilos de vida, es lo que aborda el Impacto Social, significando que no parte de una lista de verificación de impactos sociales potenciales, sino de la comprensión de cómo la Innovación Social afectará a la comunidad y qué tan relevante es para sus actores (Grieco *et al.* 2015). Así, es fundamental definir el cambio esperado e inesperado que generará la Innovación Social, facilitando la gestión de los impactos adversos y aumentando sus beneficios. Adicionalmente, la Innovación Social debe diferenciar qué es consecuencia de su trabajo y qué no lo es (CONEVAL, 2013).

El desafío es diferenciar los productos, los efectos y los impactos que generan las empresas sociales a través de sus acciones, además de la diferenciación entre cambio social e Impacto Social. Los productos son más superficiales en cuanto al cambio que generan en la sociedad, siendo los impactos aquellos que tienen un cambio en la dinámica social y que por tanto pueden ser considerados como cambios permanentes. Así, tenemos (Portales, 2019):

a. Los productos son los bienes o servicios entregados a los beneficiarios directamente y como resultado del trabajo de la empresa social.

b. Los efectos son los cambios en las capacidades y las condiciones de desarrollo que permitirán alcanzar la meta/impacto esperado. Son los resultados obtenidos a corto-mediano plazo como resultado de un conjunto de actividades desarrolladas de manera estratégica y orientada.

c. Los impactos son cambios a largo plazo en los grupos o comunidades atribuidos al trabajo que realiza la empresa social como parte de su misión social.

Como se apreciará, la razón de ser de la Innovación Social y su Impacto Social se encuentran directamente relacionados. Desafortunadamente, al igual que el resto de las innovaciones desarrolladas a partir de emprendimientos tradicionales (o no sociales), no todas las innovaciones sociales tienen los mismos resultados ni consiguen el doble propósito de generar valor económico y social al mismo tiempo (Díaz Foncea *et al.*, 2012).

De acuerdo a Portales (2019), esta situación se presenta por alguna de las siguientes razones:

1. La ausencia de un modelo de negocio social suficientemente innovador que permita a la organización posicionarse en el mercado y garantizar ingresos económicos suficientes para generar el impacto buscado. En este caso, las empresas deben buscar un mejor producto o servicio en función de las necesidades del mercado que intentan atender.
2. La ineficiencia para resolver la tensión entre la generación de ingresos y el Impacto Social. En este caso, conviene clasificar las empresas según el grado de integración que tenga la misión social a la que pretenden atender.
3. La falta de un modelo de impacto que les permita demostrar la forma en que la Innovación Social logrará el impacto que quieren alcanzar.

Relacionando la Innovación Social con la Teoría del Cambio

Para el siglo XXI, tanto las empresas del sector público como privado, tengan la capacidad de realizar su planeación estratégica considerando a la Innovación Social como base para el logro del Impacto Social, basados en un Modelo de Marco Lógico inicial (CONEVAL, 2013). Una forma de lograrlo, es la implementación de la Teoría del Cambio a los procesos de planeación estratégicas basadas en el Modelo de Marco Lógico, las cuales son muy aplicadas en entidades del sector público.

La Teoría del Cambio tuvo su origen en el Instituto Aspen a mediados de los años noventa (Monje, 2019). En ese momento, se realizaron evaluaciones de participación que revelaron la falta de respaldo técnico suficiente en los supuestos teórico-prácticos para la evaluación de intervenciones, espe-

cialmente las más complejas. Además, la falta de coordinación entre estas evaluaciones llevó a un desconocimiento de las dinámicas de transformación social en la realidad. Para abordar esto, Carol Weiss y Helene Clark (Simon de Cirene, 2021) desarrollaron una metodología que se enfocara en la construcción fundamentada de los supuestos teórico-prácticos de las propuestas de intervención transformadora, surgiendo así la Teoría del Cambio. Con el tiempo, más profesionales de instituciones públicas y privadas se involucraron en su aplicación y desarrollo a medida que este enfoque se consolidaba. En la actualidad, muchas organizaciones han adoptado la Teoría del Cambio como el proceso que una Innovación Social debe seguir para lograr un objetivo a largo plazo, es decir, un impacto. Esto abarca todos los elementos y pasos necesarios para resolver un problema en el largo plazo (Mejía-Trejo y Aguilar-Navarro, 2022).

Para Pawson (2013), la Teoría del Cambio es un enfoque de alcance intermedio que proporciona una estructura para abstraer casos con el fin de identificar los mecanismos de cambio en el terreno empírico. Dado que los sistemas de innovación son adaptativos y complejos, las intervenciones no generan impactos lineales predecibles. Por lo tanto, se necesitan enfoques dinámicos y flexibles que monitoreen y evalúen las intervenciones en el ámbito social (Douthwaite y Hoffecker, 2017).

Rogers (2014) establece que, la Teoría del Cambio explica cómo las actividades producen una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos. Puede ser aplicada a diversos niveles de intervención, como eventos, proyectos, programas, políticas, estrategias u organizaciones. La Teoría del Cambio se origina en dos corrientes de desarrollo y práctica de programas sociales: evaluación y acción social informada. Desde la perspectiva de la evaluación, se desarrolló a partir de la década de 1960. Los enfoques buscan explicar cómo los planificadores de programas observan las relaciones entre insumos y resultados, así como cómo se espera que funcionen los proyectos (Funnell y Rogers, 2012).

En su forma más efectiva, la Teoría del Cambio combina el mapeo lógico de la secuencia de cambio con una reflexión profunda sobre los supuestos, teorías y visiones subyacentes al proyecto. Esta combinación explica por qué una amplia gama de organizaciones, desde agencias donantes hasta pequeñas sociedades civiles, ha encontrado en esta herramienta un enfoque útil para explorar y aclarar su pensamiento sobre el cambio y cómo contribuyen a él en un contexto específico (Douthwaite y Hoffecker, 2017).

La Teoría del Cambio describe un proceso de cambio social planificado, desde los supuestos que guían su diseño hasta los impactos a largo plazo que busca alcanzar en el futuro. Establece los componentes básicos necesarios para lograr un impacto a largo plazo, incluyendo insumos, resultados, efectos e impactos. Estos componentes se representan en un mapa llamado ruta de cambio o mapa de cambio, que es una representación gráfica del proceso para lograr el cambio (PM4NGOS, 2023). Ver **Tabla 1.12.**

Tabla 1.12.

Teoría del Cambio y cómo documentar

Misión (d)			
Insumos	**Resultados (a)**	**Efectos (b)**	**Impacto (c)**
Insumo 1 **Insumo 2** **Insumo 3**	Resultado 1 Resultado 2	Efecto 1 Efecto 2	Impacto 1
Insumo 4 **Insumo 5**	Resultado 3	Efecto 3	Impacto 2
Insumo 6 **Insumo 7** **Insumo 8**	Resultado 4 Resultado 5	Efecto 4 Efecto 5	Impacto 3

Prueba de Ácido

←

Notas: (a). Escribir resultados cuantitativos; (b). Escribir efectos cualitativos; (c). Escribir sólo un impacto detallando lo más posible la situación que afecta; (d) Misión es muy similar al impacto con una narrativa congruente.
Fuente: Terraética (2023) con adaptación de los autores.

Lo que es y no es la Teoría del Cambio

Retolaza-Eguren (2010) describe la Teoría del Cambio de la siguiente manera:

- Es una actividad imaginativa y consciente que nos permite enfocar nuestra energía en futuras realidades que no sólo son posibles, sino también probables y deseables.
- Implica un conjunto de supuestos y proyecciones sobre cómo creemos que la realidad puede evolucionar en un futuro cercano, basados en un análisis realista del contexto, una evaluación de nuestras capacidades para facilitar el proceso y una evaluación crítica de nuestros supuestos.
- Se trata de un enfoque de pensamiento y acción que nos ayuda a identificar hitos y condiciones que deben ocurrir en el camino hacia el cambio que deseamos provocar.
- Es un ejercicio de aprendizaje colaborativo y multiactor que fomenta el desarrollo de una lógica flexible necesaria para analizar procesos de cambio social complejos.
- Funciona como un mapa semiestructurado de cambio que conecta nuestras acciones estratégicas con los resultados de proceso que queremos generar en nuestro entorno cercano.

Por otro lado, la Teoría del Cambio no es:

- Una verdad absoluta e inamovible sobre cómo debe ocurrir el cambio, ni cómo va a suceder o incluso cómo deseamos que suceda.
- Una solución definitiva para eliminar la incertidumbre en procesos sociales emergentes y complejos.
- Un reemplazo para el Modelo de Marco Lógico como una herramienta de planificación rígida.

En relación a la formulación de cambios, se deben considerar los siguientes puntos (Pacheco y Archila, 2020):

- La construcción de cambios comienza con una definición adecuada de los problemas.

- Los cambios se expresan en una sola idea que representa el estado ideal de la situación.
- Los cambios no proponen soluciones específicas.
- Los cambios a largo plazo requieren modificaciones en el corto y mediano plazo.
- Los cambios a largo plazo deben enfocarse en las personas y tener en cuenta los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La Teoría del Cambio, se diferencia de cualquier otro método para describir iniciativas en varios sentidos (Retolaza-Eguren, 2010):

1. Muestra un camino causal para alcanzar los objetivos o impactos del proyecto.
2. Articula los supuestos subyacentes para lograr los objetivos definidos.
3. Busca un cambio en la forma de operar, la comprensión de las iniciativas implementadas y lo que se está haciendo para lograrlo.
4. Es la ruta crítica para cumplir el objetivo propuesto desde una perspectiva integral, que genera una visualización gráfica de la iniciativa.

Algunos pasos que se sugieren para aplicar la Teoría del Cambio, se basan en NESTA (2023b), como sigue:

a. Definir cuál es el principal problema que se quiere abordar y la visión a largo plazo del cambio a lograr.

b. Identificar a las personas más afectadas por el problema, y que la Innovación Social va a ayudar, podría ser una pequeña comunidad comunidad, un grupo o una organización grande.

c. Establecer dónde iniciar el trabajo, puede ser un lugar, una persona, o una cosa que es el punto de partida.

d. Mencione los pasos lógicos o prácticos a llevar a cabo para hacer cambios, como crear asociaciones o hacer ajustes a los procesos existentes. Orientar todos los pasos a la acción es crucial.

e. Indicar cuáles son los resultados inmediatos ya mediano plazo. Estos son los resultados tangibles que muestran a otras personas u organizaciones cómo su trabajo marca la diferencia.

f. Enumere los hallazgos clave que su actividad tomaría: Estas son las condiciones previas para realizar la visión.

El tipo de cambio a lograr a través de a Innovación Social, es crucial considerarlo. Ver **Tabla 1.13.**

Tabla 1.13.

Tipos de cambio

Tipos de cambio	Descripción
Cambios emergentes	Estos son procesos que ocurren en nuestra vida diaria y se caracterizan por ser adaptativos y no lineales. Se basan en el aprendizaje que obtenemos de nuestras experiencias y surgen como resultado de cambios imprevistos o no planeados que emergen de esta dinámica vivencial.
Cambios transformativos	Las situaciones de crisis y estancamiento crean las condiciones propicias para el cambio. Este tipo de cambio se fundamenta en el proceso de desaprender y desvincularse de mentalidades, relaciones, identidades, instituciones formales e informales, entre otros aspectos, que obstaculizan la posibilidad de materializar nuevas realidades caracterizadas por mayor justicia y equidad en los ámbitos político, social y económico.
Cambios proyectables	Estos cambios se originan en problemas simples o complicados que pueden abordarse a través de proyectos específicos y acciones planificadas siguiendo una lógica lineal.
Cambios esperados	Top-Down Indicadores predefinidos Cuali-Cuanti bcon base a la planeación estratégica.
Cambios emergentes	Bottom-up.Indicadores emergentes Cuali-Cuanti basados en la evidencia.
Cambios negativos-positivos	Gama de resultados considerando los extremos de resultados desde nocivos hasta con alto beneficio.

Fuente: Retolaza-Eguren (2010, 2018), con adaptación de los autores.

Modelo de Marco Lógico vs. Teoría del Cambio

Frecuentemente, ambos términos son utilizados de manera intercambiable, sin un conocimiento completo de sus usos específicos. Esta falta de claridad puede llevar a que los promotores de proyectos de Innovación Social, así como sus beneficiarios, tengan expectativas divergentes. De hecho, se han presentado casos en los cuales los promotores de los proyectos (como fundaciones u organizaciones) han sido afectados negativamente por esta confusión cuando los financiadores no tienen certeza, lo que resulta en una subestimación del potencial de mejora de los programas y pone de manifiesto la necesidad de una claridad en los conceptos del programa. Por lo tanto, es importante establecer las siguientes diferencias. Ver **Tabla 1.14**.

Tabla 1.14.

Diferencias entre el Modelo de Marco Lógico y la Teoría del Cambio

MML	TdC
Un MML proporciona una visión más enfocada aunque práctica de la relación entre los insumos y los resultados. Frecuentemente se representa como una serie de pasos que van desde la utilización de recursos o insumos hasta el logro de un objetivo específico. En algunos casos, se emplean marcos lógicos individuales para describir los elementos de la implementación de la TdC.	Una Teoría del Cambio adopta una perspectiva holística respecto al cambio deseado, involucrando un análisis minucioso de los supuestos que sustentan cada paso en lo que podría ser un proceso largo y complejo. La elaboración de una teoría de cambio a menudo conlleva considerar en profundidad todos los pasos necesarios en el trayecto hacia el cambio deseado, identificar las condiciones previas que favorecerán (y en ocasiones obstaculizarán) cada paso a seguir, y también construir una lista de las actividades que generarán dichas condiciones, explicando al mismo tiempo por qué estas actividades desencadenarán resultados específicos. Con frecuencia, esta teoría se representa visualmente a través de un diagrama de flujo.

Continuación Tabla 1.14

MML	TdC
Desde los años 70, el MML se ha popularizado considerablemente y se caracteriza por su estructura definida en términos de actividades, componentes, propósito y fines. Este enfoque representa el primer intento general de presentar un programa mediante la agrupación de componentes basados en actividades, con el objetivo de abordar un problema específico (propósito) y dirigirlo hacia un objetivo particular (fines).	Menos rígido en su estructura, pero con componentes centrales fácilmente identificables como insumos, resultados, efectos e impacto. Este enfoque, que se volvió más popular en la década de los 90, captura iniciativas de mayor complejidad y se basa en los resultados como un modelo que conecta y articula supuestos subyacentes a lo largo del proceso.
El MML se materializa en una Matriz de Indicadores de Resultados (MIR). En la mayoría de los casos, comienza con la desglosada del programa en sus diferentes componentes.	La TdC establece una conexión entre los resultados esperados y las actividades planificadas, proporcionando explicaciones sobre el proceso y la razón detrás del cambio deseado. Si bien una Teoría del Cambio puede comenzar con un programa, es más efectiva cuando se inicia a partir de un propósito definido antes de determinar qué enfoque será necesario.
El MML implica la identificación de los componentes del programa, lo que permite observar rápidamente si los resultados se alinean con las actividades. Sin embargo, no aborda explícitamente el motivo detrás de las actividades y sus expectativas de generar resultados.	La TdC también exige fundamentos para cada etapa. Es esencial articular la hipótesis que respalda el motivo por el cual una etapa causará un efecto posterior (sigue un modelo causal).
El MML no siempre identifica indicadores (no muestra evidencia para medir si los resultados cumplen o no)	La TdC demanda la identificación de indicadores, principalmente aquellos relacionados con los impactos.
El MML presenta de manera rápida y comprensible a un tercero una problemática y su correspondiente solución. Demostrar que se han identificado de manera fundamental las entradas, salidas y resultados de un proyecto. Resumir una teoría compleja en categorías básicas y visualmente accesibles.	La TdC es aconsejable emplearla en situaciones en las que: • Se estén diseñando proyectos de naturaleza compleja. • Se necesite evaluar los resultados en una secuencia lógica y estructurada. • Se busque proporcionar una explicación detallada de por qué un proyecto tiene éxito o no.

Notas: MIR. Matriz de Indicadores de Resultados, MML. Modelo de Marco Lógico, TdC. Teoría del Cambio.

Fuente: Clark, H. (2004) y GRANTCRAFT (2014), con adaptación de los autores.

Una característica esencial de la Teoría del Cambio es la capacidad de promover la reflexión a través del diálogo entre las partes involucradas, en relación a las suposiciones sobre el motivo y el modo en que la intervención de la Innovación Social, en este contexto, debería operar. Esta reflexión facilita el análisis y la discusión de los fundamentos teóricos y las evidencias en los que se sustentan las diversas etapas de la intervención, aspectos que a menudo quedan sin explorar o no se mencionan de manera explícita (Breuer *et al.,* 2016). Ver **Tabla 1.15.**

Tabla 1.15.

La Teoría del Cambio y sus fases de una intervención

Fases de la TdC	Descripción
Planeación	Su objetivo principal es garantizar la identificación exhaustiva de todos los elementos constituyentes y sus interconexiones dentro de la Teoría del Cambio (para asegurar la coherencia entre los objetivos, las acciones y los resultados). Además, busca que cada acción sea planificada con base en la evidencia más sólida disponible, lo cual podría involucrar la búsqueda y revisión de intervenciones con una base probada. Esto también facilita el establecimiento de un lenguaje compartido entre los profesionales que están diseñando el programa, asegurando que las acciones propuestas se alineen con lo que la evidencia sugiere y, en última instancia, elevando la eficacia de la intervención.En situaciones donde la evidencia para respaldar las acciones no esté disponible, la TdC puede servir como un espacio propicio para la innovación práctica. No obstante, esta innovación debe surgir de experiencias concretas y estar fundamentada en modelos teóricos que respalden el enfoque de intervención.
Evaluación	La finalidad es determinar los cambios que se pretendían lograr, evaluar si las acciones implementadas fueron coherentes con la evidencia disponible, y establecer cómo se han evaluado o planea evaluarse los resultados obtenidos. En este sentido, la Teoría del Cambio ayuda a identificar qué tipo de datos deben ser recopilados y cómo hacerlo. Posteriormente, la TdC elaborada se compara con los datos empíricos recopilados, lo que permite determinar si se han alcanzado los cambios esperados, tanto los previstos como los inesperados. Además, esta comparación también ayuda a evaluar si los resultados obtenidos están en línea con lo que la evidencia sugería, si las suposiciones planteadas eran apropiadas y si otros factores externos han influido de manera positiva o negativa en la consecución de los resultados.

Fuente: Cassetti y Paredes-Carbonell (2020), con adaptación de los autores.

Dado que la importancia estratégica de la fase de planeación de la Teoría del Cambio, se sugiere seguir un protocolo para lograrlo con éxito. Ver **Tabla 1.16.**

Tabla 1.16.

Protocolo para el desarrollo de una TDC: fase de planificación

Objetivos	Cuestionario
1. Identifique resultado(s) a largo plazo	¿Cuál es el resultado principal que el programa o intervención busca alcanzar?
2. Identifique resultados intermedios (incluyendo cómo serán evaluados)	¿Qué cambios o resultados a corto y medio plazo te gustaría observar o consideras necesarios para alcanzar los resultados a largo plazo establecidos en el primer punto?
3. Describa y planifique acciones (incluyendo cómo serán evaluadas)	¿Cuáles son las acciones que se deben emprender para lograr los resultados intermedios?
4. Explique el cambio a través de diálogo y reflexiones	¿Cuáles son los fundamentos y las razones detrás de la creencia de que esta actividad puede conducir a este resultado? ¿Existe evidencia que respalde esta conexión? ¿Cuáles son las suposiciones subyacentes sobre cómo funcionará esta actividad? ¿Qué factores pueden favorecer o dificultar la consecución de este resultado?
5. Identifique Personas Clave	¿Cuáles son los actores principales en este proceso? ¿Cómo interactúan entre sí? ¿Qué roles desempeñan en este programa o intervención? ¿Todos están participando en esta fase de planificación? ¿Cómo podemos involucrar a aquellos que no están participando pero deberían estarlo?
6. Describa Contexto	¿Qué otros factores pueden influir en este proceso?

Nota: Esta discusión puede ayudar a situar a todas las personas clave para entender el contexto donde se pretende llevar a cabo el programa o intervención. Puede que estos factores del contexto surjan durante las discusiones en los puntos previos.

Fuente: Cassetti y Paredes-Carbonell (2020), con adaptación de los autores.

El Modelo de Marco Lógico: intermediación entre la Innovación Social y la Teoría del Cambio

Presentamos así el enfoque conceptual del proceso que combina el Modelo de Marco Lógico y la Teoría del Cambio como base para la planificación estratégica de Innovación Social con Impacto Social, según lo expuesto por Mejía-Trejo y Aguilar-Navarro en su trabajo de 2022. Esto se visualiza en la **Figura 1.2.**

En el proceso de implementación de la Innovación Social con Impacto Social, tanto en organizaciones públicas como privadas, incluyendo las de carácter social, se emplea el enfoque propuesto que involucra la obtención de datos directos de fuentes gubernamentales, ONG's y talleres comunitarios, directamente de las partes interesadas. A partir de esta intervención, se realiza un diagnóstico utilizando el Modelo de Marco Lógico, lo que conduce a la identificación de un *árbol de problemas* y un *árbol de soluciones*. Ambos árboles se analizan en relación a los tipos de innovaciones sociales a implementar y la gestión de la innovación más adecuada para lograrlo, junto con la creación de una matriz de indicadores de resultados a alcanzar. Esta matriz se establece como base para la planificación estratégica de un proyecto original.

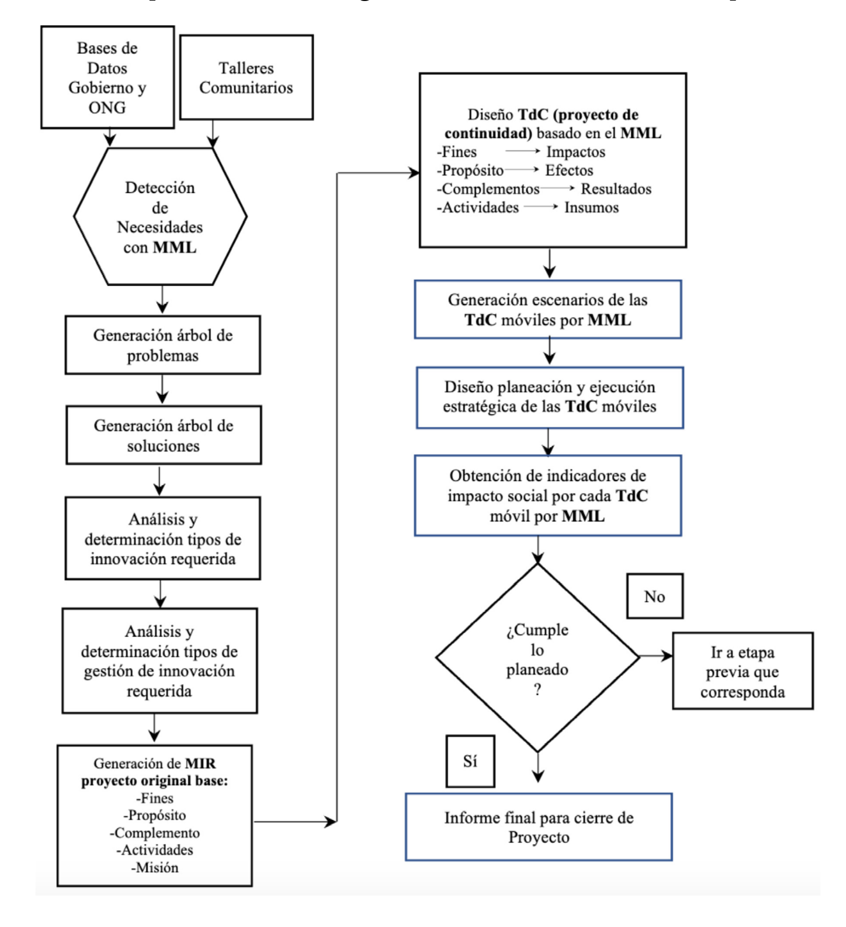
En esta fase, se determina la viabilidad y factibilidad de la Teoría del Cambio que permitirá al proyecto original lograr una continuidad a través de proyectos más pequeños en términos de tiempo y recursos. Estos proyectos más pequeños aseguran la sostenibilidad del proyecto original. Es importante destacar que los elementos generados a través del Modelo de Marco Lógico se intercambian y alinean con las etapas de la Teoría del Cambio, incluyendo insumos, resultados, efectos e impactos, asegurando coherencia y congruencia en las actividades a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.

Adicionalmente, se plantea la posibilidad de utilizar técnicas prospectivas o proyectivas para crear diferentes escenarios en la generación de la Teoría del Cambio, con el objetivo de prever diversas situaciones posibles, probables, deseables y no deseables. Esto permite ajustar las etapas componentes de la Teoría del Cambio según las circunstancias. Finalmente, la evaluación del

proyecto confirma su conclusión o, si es necesario, permite retroceder a una etapa previa tanto del Modelo de Marco Lógico como de la Teoría del Cambio, de acuerdo a lo que sea necesario para su finalización

Figura 1.2.

Modelo conceptual proceso de Modelo de Marco Lógico-Teoría del Cambio como base de planeación estratégica de Innovación Social con Impacto Social



Notas: MIR. Matriz de Indicadores de Resultados. MML. Modelo de Marco Lógico. TdC. Teoría del Cambio.

Fuente: Mejía-Trejo y Aguilar-Navarro (2022).

De esta manera, una vez que se ha definido la forma de implementar la Innovación Social (ver **Tabla 1.7**) y el tipo de cambio a alcanzar como solución (ver **Tabla 1.13**), se vuelve viable determinar cómo interactúa con el Modelo de Marco Lógico en el proceso de planificación estratégica para lograr el Impacto Social en proyectos de intervención destinados a alcanzar la Innovación Social con Impacto Social (Mejía-Trejo y Aguilar-Navarro, 2022). En esta etapa, se establecen las actividades, los componentes, los propósitos y los fines que resultan en la creación de una matriz de indicadores de resultados. Esta matriz permite relacionarla con la Teoría del Cambio, que actúa como el plan de continuidad. La Teoría del Cambio, desarrollada a partir del Modelo de Marco Lógico, define y describe los insumos, resultados, efectos e indicadores de Impacto Social. En este punto del proceso, tal como se representa en la **Figura 1.2,** la interacción entre los elementos se verifica, como se ilustra en la **Tabla 1.17**.

Tabla 1.17.

Equivalencia entre los componentes del Modelo de Marco Lógico y la Teoría del Cambio

Planeación estratégica inicial basado en los componentes del MML	Planeación de continuidad del proyecto basado en los componentes TdC
Fines	Impactos
Propósito	Efectos
Complementos	Resultados
Actividades	Insumos

Fuente: CONEVAL (2013) con adaptación de los autores.

El asegurar la persistencia de los proyectos iniciales dentro del marco teórico se fundamenta en los diversos períodos estimados para la duración de la Teoría del Cambio. Por ejemplo, la **Figura 1.3.**

Figura 1.3.
Teoría del Cambio y sus ciclos de vida de proyecto

TdC proyecto 3 de continuidad			Insumos	Resultados
TdC proyecto 2 de continuidad		Insumos	Resultados	Efectos
TdC proyecto 1 de continuidad	Insumos	Resultados	Efectos	Impacto
MML proyecto original	Actividades	Complementos	Propósito	Fines

Notas: MIR. Matriz de Indicadores de Resultados. MML. Modelo de Marco Lógico. TdC. Teoría del Cambio.

Fuente: Elaboración propia.

La **Figura 1.2** representa un proyecto original fundamentado en un *Modelo de Marco Lógico,* el cual tiene la habilidad de anticipar su desarrollo mediante diversas *Teorías del Cambio*, lo que permite realizar ajustes necesarios en diferentes momentos y períodos. Esta metodología se aplica de manera que, por ejemplo, en un segundo proyecto, los resultados obtenidos del primer proyecto se convierten en los insumos del segundo. Los efectos del primer proyecto se transforman en los resultados del segundo, y el impacto del primer proyecto se refleja en los efectos del segundo proyecto.

Cabe resaltar que el concepto de impacto se refiere al cambio experimentado desde una situación inicial hasta una situación final como resultado de una intervención de Innovación Social. Es recomendable que este impacto se defina de manera precisa y acotada, preferiblemente mediante un porcentaje. Por ejemplo, se podría expresar el *impacto de implementar un proyecto de riego basado en tecnología solar y tecnologías de información y comunica-*

ciones con drones, indicando que se aumentó el aprovechamiento del agua en un 95%, lo que llevó a un incremento de la productividad del 80% en la zona norte de Jalisco durante la cosecha de 2022.

Además, sería posible calcular un promedio de ambos indicadores de impacto en uno solo para expresar que la Innovación Social a través de un proyecto de riego basado en tecnología solar y tecnologías de información y comunicaciones con drones incrementó en un 87.5% la eficiencia agroalimentaria en la zona norte de Jalisco durante la cosecha de 2022. Este enfoque permite visualizar la evolución de los proyectos, la interrelación entre sus componentes y su impacto en un marco de planificación estratégica.

Parte 2. Medición del impacto social de la Innovación Social

JUAN MEJÍA-TREJO

Gestión de Impacto Social vs. Medición de Impacto Social

El primer eje utilizado para mapear los enfoques de gestión y medición del impacto es el eje de *Función*. La Función se refiere al objetivo de cada iniciativa mapeada. Se distinguen dos funciones como iniciativas que apoyan a inversionistas y empresas en:

a. **Las de gestión de impacto.** Estas ayudan tanto a los inversionistas como a las empresas a incorporar consideraciones de impacto positivo y negativo en todos los procesos de toma de decisiones, en la estrategia comercial y de inversión y en todos los pasos del proceso de inversión, desde la evaluación del acuerdo hasta la diligencia debida, la estructuración del acuerdo, gestión de inversiones y salida. La gestión de impactos es la práctica continua de trabajar para reducir los impactos negativos y aumentar los positivos.
b. **Las de medición del impacto**. Estas se refieren al proceso de medir y monitorear la cantidad de cambio creado por las actividades de una organización o un inversionista. Por lo tanto, las iniciativas de este grupo incluyen principios, marcos, metodologías y estándares que apoyan a inversores y empresas en el proceso de medición de impactos positivos y negativos.

Los inversionistas abordarán la gestión y la medición del impacto de manera diferente, según su *estrategia de impacto* (Gianoncelli *et al.,* 2019). Por un lado, los inversionistas que tienen el objetivo intencional de crear un Impacto Social positivo y, al mismo tiempo, generar rendimientos financieros, buscan orientación para maximizar sus impactos positivos en un determinado

objetivo de desarrollo. Por otro lado, los inversionistas que buscan minimizar el riesgo de generar impactos negativos y evitar causar daños a las personas y al planeta, pero sin la intención o el mandato de generar un impacto positivo, buscan enfoques de detección negativa, como por ejemplo a través del estándar de medio ambiente, social y gobernanza (ESG. Environmental, Social, Governance).

De acuerdo a: son clasificadas las iniciativas existentes de gestión y medición del impacto en cuatro grandes Categorías:

1. **Principios y guías.** Los principios son un amplio conjunto de valores acordados que proporcionan una ética común.Las guías sin usadas para detallar más adelante los principios.
2. **Marcos y metodologías.** Los marcos proporcionan una estructura para facilitar la implementación de principios y orientación en la práctica. Las metodologías proporcionan una forma y procedimientos sistemáticos para implementar los principios dentro de un marco determinado.
3. **Estándares.** Certificaciones y calificaciones: requisitos estandarizados basados en las mejores prácticas que se han acordado a través de un proceso reconocido internacionalmente. Las certificaciones suelen incluir una verificación de terceros para garantizar que una empresa o inversión cumple con un determinado estándar. Las calificaciones son clasificaciones de empresas o inversiones basadas en una evaluación comparativa de su nivel de logro de un determinado estándar.
4. **Métricas e indicadores.** Factores cuantitativos estandarizados utilizados para medir, rastrear o comparar inversiones. Bases de datos de indicadores y medidas estandarizados, definidos o de uso común que pueden ser aplicados por inversores y empresas.

Las cuatro categorías no son exclusivas, ya que algunas de las iniciativas revisadas en este documento tienen como objetivo proporcionar, por ejemplo, un conjunto de principios que sustentan ciertos estándares, o un marco de medición.

La combinación de Funciones y Categorías da como resultado un marco de dos ejes que se puede utilizar para mapear iniciativas de gestión y medición de impacto. El resultado es la matriz presentada en la **Tabla 2.1.**

Tabla 2.1

Funciones vs. Categorías: el marco del mapeo

CATEGORIES		Principles and guidance	Frameworks and methodologies	Standards, certifications and ratings	Metrics and indicators
FUNCTION	Impact management	How to: (i) include positive and negative impact considerations in the investment strategy and throughout the investment process, (ii) maximise positive impacts, align commercial finance to the SDGs and (iii) minimise negative impacts.	Frameworks and methodologies to design an impact-centred investment strategy and process, maximise positive impacts, align commercial finance to the SDGs and minimise negative impacts.	Standards, certifications and ratings based on best practice on how to include positive and negative impact considerations in the investment process in order to maximise positive impacts, align commercial finance to the SDGs and minimise negative impacts	NA
	Impact measurement	Principles and guidance to design and implement an impact measurement process.	Impact measurement frameworks and methodologies are used by investors to (i) set up an impact measurement process and (ii) map the existing portfolio activities based on the level of impact they target or have achieved.	Standards, certifications and ratings applying to impact measurement are instruments used to indicate that (i) the impact measurement process used by an investor or company abides to a certain level of quality, (ii) that the reporting on the impact achieved by the investor meets a certain standard or (iii) that the impact achieved by an investors meets a certain standards.	Metrics to use to measure impact. Input, output and outcome indicators. ESG metrics

Fuente: Boiardi (2020).

El seguimiento del Impacto Social. mediante su evaluación, es un elemento crucial para las innovaciones sociales ya que muestran en qué medida y cómo cumplen su misión. Este tipo de evaluación cubre una amplia gama de actividades y se aplica a todo el ciclo de vida de la Innovación Social, adaptando las diversas preocupaciones y problemas sociales en diferentes puntos de la intervención (Aedo, 2005).

La evaluación de Impacto Social es definido como el proceso de análisis, seguimiento y gestión de las consecuencias intencionadas y no intencionadas, positivas y negativas, de las intervenciones y de las que genera todo proceso de cambio social (Arce-Gómez *et al.,* 2015). Es una evaluación sistemática

y objetiva de una intervención para el desarrollo en curso o ya concluida, su concepción, su implementación y sus resultados.

La evaluación de Impacto Social nace de la necesidad de mostrar cómo una organización, con objetivos de mejorar las condiciones de vida de un grupo específico, logra ese propósito mediante sus acciones (Grieco *et al.,* 2015). Se puede constituir la evaluación del Impacto Social como sistema de seguimiento permanente para el aprendizaje en la mejora de la efectividad de las organizaciones en la labor social que realizan, validando el modelo de intervención que aplican. El buen uso de los recursos y las acciones realizadas en el trabajo de las organizaciones, se ve reflejado en un reporte y difusión, resultado de la evaluación de Impacto Social que transparentará el trabajo realizado como organización (Costa y Pesci, 2016).

Dada la gran diversidad de organizaciones que se orientan a resolver las problemáticas sociales hace que sea desafiante evidenciar mediante evaluaciones de Impacto Social sus acciones a través de una sola metodología. Esto es debido, a que cada caso presentará particularidades en función de diferentes factores (contexto, modelo de intervención, territorio, entre otros). Sin embargo, no significa que no existan principios o elementos mínimos a considerar tales como (Portales, 2019): a) El análisis riguroso, b) La independencia y objetividad, c) La flexibilidad en los enfoques metodológicos, d) La pertinencia-alineación con las políticas públicas y sociales, e) La representatividad y participación de la población beneficiaria, y f) la transparencia y comunicación.

Siguiendo la línea de Portales (2019), se establece que una evaluación exhaustiva del Impacto Social debe considerar elementos tanto cualitativos (como la mejora en la atención médica) como cuantitativos (por ejemplo, el aumento en el número de pacientes atendidos que de otra manera no recibirían tratamiento), además de la dimensión de monetización de los resultados (asignando un valor a los beneficios por paciente tratado y a los beneficios para la sociedad en su conjunto). Un enfoque completo para medir el impacto requiere una evaluación formal que *también traduzca el Impacto Social en valor económico*. El análisis del Impacto Social no sólo se limita a la medición,

sino que también se integra en la ecuación del valor del impacto, encontrando un equilibrio entre los intereses de los beneficiarios, los resultados obtenidos y los inversores (Mishra, 2018). Es evidente que una comprensión compartida y la adopción de métricas estandarizadas aportan credibilidad a los informes de evaluación de Impacto Social, al mismo tiempo que posibilitan la comparación de datos y la búsqueda de eficiencias entre distintas iniciativas de innovación social. Por esta razón, la definición sistemática del Impacto Social cobra una importancia fundamental. Ver **Tabla 2.2.**

Tabla 2.2

Etapas de una evaluación de Impacto Social de las innovaciones sociales

Etapa	Descripción
Relevancia de la intervención	Se orienta a definir la importancia de la Innovación Social en tres niveles diferentes: a) En la organización, su misión, visión y valores, responde al cuestionamiento de por qué es relevante para la organización llevarlo a cabo, b) La importancia o relevancia del problema en el territorio donde se desarrolla, c) El grado de alineación que tiene el problema a nivel nacional e internacional, es decir, para quién es más relevante abordar este problema.
Modelo de Impacto Social	Esta etapa se enfoca en demostrar el proceso que seguirá la Innovación Social para lograr el objetivo planteado, dando como resultado indicadores para su seguimiento y gestión en el corto, mediano y largo plazo. La Teoría del Cambio es un insumo útil para esta etapa.
Diseño de la evaluación	Establece los objetivos y alcances de la evaluación *per se*, no de la intervención. Esta delimitación está en función del tiempo que tarde la implementación y de quiénes servirán para tomar las decisiones. Constituye la base de evidencia que se va a recolectar, almacenar y cómo se validarán los datos.
Metodología de evaluación.	Con la definición de los objetivos y alcances de la evaluación, los siguientes pasos son una especificación de los métodos para recolectar y analizar la información, así como los tiempos y entregables.
Difusión y entregables	La calidad, el nivel y la efectividad del impacto se evalúan con base en el análisis de los datos recopilados. Se enfoca en revisar el resultado y el proceso de medición, brindando información para futuras mejoras. Es también la oportunidad de establecer diálogos con los diferentes grupos de interés según su nivel y tipo de participación.

Fuente: Portales (2019), con adaptación de los autores.

La medición del Impacto Social de la Innovación Social, es una tarea comlicada que ser relacionacon su nivel de madurez que se explican en cinco niveles diferentes de medición. Ver **Tabla 2.3.**

Tabla 2.3

Niveles de medición del Impacto Social de la Innovación Social

Nivel	Descripción
Emergente	La información o medición apoya decisiones internas mediante el seguimiento de ingresos y gastos. Se enfoca en el mantenimiento de la operación y supervivencia de la organización.
Establecido	Se enfoca en evaluar la cantidad y calidad de los productos y servicios entregados al mercado y beneficiarios. La información ayuda a tomar decisiones sobre el valor que genera el producto o servicio en un nicho de mercado específico y cómo se aprovecha.
Impulsado por objetivos	Busca medir, directa o indirectamente, el Impacto Social generado en el beneficiario, principalmente a nivel de efectos directos. Empieza a ser una estrategia adquirir más inversiones que permitan escalar el modelo.
Integrado	Incorpora métricas de desempeño en los procesos de la empresa, desde una perspectiva social y económica. La medición se convierte en un aspecto clave en la toma de decisiones.
Evolutivo	Los resultados de desempeño se utilizan para promover la asignación de recursos y revisar estrategias para asegurar la mejora continua de los impactos sociales. Entras en un proceso de constante aprendizaje.

Fuente: Epstein y Yuthas (2014), con adaptación de los autores.

Respecto a la medición del Impacto Sociales de la Innovación Social, los indicadores que emergen de estos niveles ayudan a la organización a mejorar su desempeño de acuerdo a su nivel de madurez. Ver **Tabla 2.4.**

Tabla 2.4

Tipos de indicadores, nivel de madurez de medición y estapas de impacto social

Fase de la Innovación Social	Tipos de indicadores	Nvel de madurez	Etapa del Impacto Social
Inicio de la empresa social	Rentabildad operacional	Emergente	Ninguno
Validación del modelo	Productos	Establecido	Mejora en beneficiarios
Consolidación de mercado	Efectos	Impulsado por objetivos	Cambio en condiciones beneficiarios
Escalamiento de la empresa social	Impacto Social local	Integrado	Cambio en las condiciones sociales
Conglomerado social	Impacto Social regional	Evolutivo	Cambio sistemático

Fuente: Portales (2019), con adaptación de los autores.

En este punto, es importante recalcar que los dirigentes de una organización pública o privada, deben identificar qué información o indicador es útil para la toma de decisiones en su organización, ya que al tener un sistema de indicadores demasiado complicado se corre el riesgo de focalizar sus esfuerzos en generar información que no agregue valor a su funcionamiento.

Propuestas más importantes para la medición del Impacto Social en las innovaciones sociales

Según el estudio realizado por Ballesteros-García *et al.* (2023), se señala que las organizaciones que buscan evaluar su impacto suelen plantear una serie de interrogantes recurrentes. Entre estas preguntas se incluyen: ¿Cuál es la razón para llevar a cabo esta medición?, ¿es realmente fundamental hacerlo?, ¿qué factores motivan esta decisión?, y finalmente, ¿cuáles son los beneficios derivados de medir el impacto de un proyecto, programa e incluso de la organización en su conjunto? Evaluar el desempeño de las organizaciones hacia sus diversos interesados implica llevar a cabo un ejercicio fundamental de

transparencia a través de la medición. Esta medición se lleva a cabo porque aquellos que se benefician de los programas y quienes experimentan sus resultados merecen tener la oportunidad de expresar sus opiniones sobre los asuntos que les impactan. En la actualidad, las organizaciones se ven impulsadas a evaluar su influencia debido a las crecientes presiones tanto de instituciones como de la sociedad en general. Algunas de estas presiones externas incluyen aspectos regulatorios, el interés de financiadores e inversores, así como la influencia de los ciudadanos a través de su capacidad de compra. Además, hay presiones internas que buscan comprender la eficacia y eficiencia de las estrategias y programas implementados, y así determinar si se está abordando de manera adecuada los desafíos identificados y cómo optimizar el rendimiento o reducir impactos negativos. Es importante destacar que lo que no se comprende no se puede gestionar de manera efectiva. Para mejorar la influencia de una organización en la vida de las personas, para contar con la información necesaria al tomar decisiones estratégicas y para facilitar aspectos como la obtención de financiamiento, la atracción de talento, la exploración de nuevas oportunidades en el mercado y una identificación más precisa de riesgos, se hace indispensable llevar a cabo mediciones. Como resultado, se han desarrollado diversos modelos que facilitan la tarea de medición en estas áreas. Ver **Tabla 2.5.**

Tabla 2.5

Modelos de medición y gestión del Impacto Social

Interorganizational Committee on Guidelines and Principles (ICGP) (1995)
Son propuestas ocho etapas: 1. **Detección** Describe la intervención planeada Invitar a la participación pública Comprende los problemas y los impactos Determinar si se requiere la evaluacuí de Impacto Social 2. **Perfiles de la comunidad** Recopilar datos existentes Determinar el dominio especial Delimitar áreas de impactos Solicitar la participación de la comunidad 3. **Alcance** Identificación técnica Compromiso de la comunidad – refinamiento 4. **Evaluación de impactos** Uso de métodos comparativos (técnicas diacrónicas) Organización y conducción de un foro interactivo comunitario Medición de los impatos acumulados 5. **Desarrollo de alternativas** Aspectos técnicos y de ingeniería Criterios sociales, económicos y ambientales 6. **Mitigación** Identificar y priorizar impactos Desarrollar estrategias de mitigación Implementar estrategias de mitigación 7. **Monitoreo** Enumerar los impactos clave Comparar con objetivos Desarrollar un plan de monitoreo Proceso de manejo de quejas 8. **Gestión y Evaluación** Gestionar los impactos sociales Evaluar estrategias de mi gación Planes de acción correctivos Informe sobre el progreso (público disponible)

Continuación Tabla 2.5

Mahmoudi *et al.* (2013), Modelo de riesgo del Impacto Social
Modelo basado en 3 partes con cinco etapas: **Parte: Identificación de impacto** 1. **Proyección de encuadre preliminar.** Ambigüedad sociopolítica: a) Nivel individual, b) Nivel institucional, c) Nivel social. 2. **Alcance:** Evaluación de inquietudes: a). Percepción riesgo-beneficio, b). Identificación de impactos sociales probables **Parte: Evaluación de impacto** 3. **Predicción de impactos probables.**: a) Socio-económico, b) Socio-político, c) Socio-cultural 4. Determinar la respuesta de las partes interesadas **Parte 3: Administración del impacto** 5. **Administración de mitigación y riesgo.** Determinación de situación intolerable, tolerable y aceptable
Antonio Arce-Gomez *et al.* (2015)
Este se basa en el modelo ICGP (1995) que lo actualiza a diez etapas a saber: **1.** Involucramiento público **2.** Identificación de alternativas **3.** Condiciones base (perfil comunitario) **4.** Alcances **5.** Deteminación de probables impactos (proyecció9n estimada de los efectos) **6.** Predicción y determinación de respuestas a impactos **7.** Impactos secundarios y acumulativos **8.** Alternativas propuestas de acción **9.** Mitigación **10.** Monitoreo
SIMPACT (2016)
Su objetivo es realizar un análisis completo de un gran número de evaluaciones de Impacto Sociales en Europa. Uno de los focos se encuentra en las evaluaciones de impacto *ex-ante* en el contexto de la Innovación Social. Basado en conceptos y métodos bien conocidos, en su mayoría de la investigación de evaluación, el proyecto propone un proceso estructurado de análisis siguiendo pasos individuales. Esto incluye la formulación de objetivos, la determinación o definición de las relaciones entre insumos, efectos directos (productos) e indirectos (resultados), la definición del rol de los actores involucrados (para alcanzar los objetivos), el cálculo de impactos y, finalmente, una discusión de los resultados con los actores para obtener información sobre los contextos relevantes. Se proponen diferentes herramientas metodológicas para las diferentes fases, como por ejemplo, el modelado de marco lógico, Teoría del Cambio, para estructurar objetivos y actividades o enfoques del tipo de retorno social de la inversión social (**SROI**) para estimar impactos cuantitativamente, con referencia a los datos existentes. Con el fin de evaluar mejor el papel de los diversos actores

Continuación Tabla 2.5

y sus percepciones (de valor) de Innovación Social por adelantado, se propone un análisis de red de valor. La falta de disponibilidad de datos relevantes se menciona como un desafío. Además de los datos de proyectos anteriores similares, también se debe utilizar el conocimiento de expertos. Se basa en cinco etapas, con procesos propios de SIMPACT: **1.** Determinación de las metas y resultados socio-económicos. (Uso del modelo RESINDEX y COP). **2.** Determinación de las relaciones caudales entre las entradas, las salidas y los resultados (Uso del Modelo de Marco Lógico, Mapas de Entrada y Teoría del Cambio). **3.** Determinación del rol de interesados. Uso de la Red de Análisis de Valor (VNA. V*alue Network Analysis*), de la Caja de Herramientas Socio-Económicas (SEAT. *Socio-Economic Assessment Toolbox*) y del modelo de Medición de Impacto (MIF. *Measurement Impact Framework*). **4.** Cálculo de impacto. Uso de REDF (*Roberts Enterprise Development Fund*) y **SROI** (*Social Return of Investment*) con SCBA (*Social Cost-Benefit Analysis*). **5.** Proceso de decisión. Procesos de Decisión de Multicriterios.
Creating Economic Space for Social Innovation (CRESSI, 2018)
Su objetivo es analizar proyectos, programas y políticas a medio y largo plazo que promoverían una mayor igualdad, inclusión y sostenibilidad en Europa. Además de consideraciones teóricas y análisis de políticas, se desarrollaron estudios de casos en una perspectiva a largo plazo, que también brindan información sobre la interacción entre la Innovación Social y técnica. Se presentan y discuten diferentes enfoques para la medición del Impacto Social y también se incorporan a la discusión de los bonos de Impacto Social. En particular, el enfoque de las capacidades humanas se utiliza para determinar el impacto de la innovación so social en las personas involucradas. En un sofisticado diseño de encuesta con entrevistas semiestructuradas, grupos focales y entrevistas estructuradas por cuestionario, el proyecto se entrevistó a un total de unas 3,500 personas, parte de las cuales sirvieron como grupo de control. Desafortunadamente, no fue posible realizar una encuesta en dos momentos, por lo que los cambios tuvieron que determinarse a partir de los recuerdos de los participantes. Sin embargo, el diseño se puede aplicar en múltiples repeticiones en cualquier momento. Los métodos aplicados son adecuados para hacer visibles los complejos contextos de la Innovación Social y proporcionan indicaciones importantes de factores que también deben ser considerados en un análisis *ex-ante.* El proyecto se basó en tres líneas de teoría interrelacionadas para proporcionar un marco conceptual general y novedoso: • **Modelo de red social de Beckert.** • **Enfoque de capacidades de Sen.** • **El análisis de Mann de las estructuras de poder institucional.**

Continuación Tabla 2.5

Curtis *et al.* (2020)
Modelo sofisticado que comprende: **Confianza.** Esta se decribe con : a) Satisfacción, b) Transparencia, c) Sistema de revisión, d) Sistema de verificación de identidad, e) Administración de datos personales, f) Resolución de conflictos. **Empoderamiento.** Esta variable se encuentra en función de: a) Poder de influencia, b) Creecmiento personal, c) Creación de empeos e independencia financiera, d) Colaboración de las partes interesadas, e) Enganche de usuario. **Justicia social.** Se explica mediante: a) Justicia distributiva, b) Justicia cultural, c) Justicia asociativa, d) Claridad. **Inclusividad.** El cual se compone de: a) Inclusión social, b) Coheión social y c) Capital social.
Environmental and Social Impact Assessment (ESIA, 2020)
El proceso consta de nueve etapas, que se detallan de la siguiente manera: 1. **Resumen no técnico.** Consiste en resumir de manera comprensible para una audiencia no técnica los impactos significativos del proyecto, enfocándose en actores locales específicos. Además de describir cómo gestionar los impactos identificados, se señalan problemas pendientes que requieran acciones adicionales. 2. **Descripción del proyecto**. Se abarcan aspectos como las entidades encargadas del proyecto, detallando administradores y colaboradores, así como sus roles. También se incluyen la ubicación geográfica y una descripción de los objetivos, resultados esperados, principales entregables y actividades del proyecto. 3. **Análisis de la política legal y administrativa.** En esta etapa se establece el marco legal en el cual el proyecto se desarrollará, identificando las leyes y regulaciones relevantes en términos socio-ambientales a nivel nacional e internacional. Esto incluye cuestiones como igualdad de género e inclusión social. 4. **Identificación y análisis de las partes interesadas.** El objetivo de esta etapa es comprender los posibles impactos en cada una de las partes interesadas y clarificar quiénes deben involucrarse en el proceso de Evaluación de Impacto Social, así como cómo hacerlo. Esto se logra enumerando todas las partes interesadas pertinentes, basándose en análisis previos desarrollados durante el diseño del proyecto y en el conocimiento general del contexto del mismo. Se determinan aspectos como: • Las principales partes interesadas, sus intereses y expectativas en relación al proyecto. • Cómo podrían influir en el proyecto (ya sea de manera positiva o negativa). • Una evaluación inicial de cómo el proyecto podría impactar sus medios de subsistencia (positiva o negativamente). • Cómo deberían participar en la Evaluación de Impacto Social, basándose en la información recopilada en los tres puntos anteriores. Es relevante desglosar las partes interesadas por género cuando sea pertinente y posible. Presentar los resultados clave del análisis de partes interesadas en una matriz puede ser útil. Es importante destacar que este análisis es un proceso en curso y puede ser ajustado conforme haya más información disponible durante la Evaluación de Impacto Social y más allá.

Continuación Tabla 2.5

5. **Línea base ambiental y social.** Describir y analizar el contexto ambiental y social en el que opera el proyecto. Mientras algunoses necesaria una amplia información contextual, el análisis debe centrarse en el contexto inmediato del sitio del proyecto y aspectos que se relacionan con los impactos identificados para que sean relevante para las decisiones sobre diseño del proyecto, operación o medidas de mitigación. Para datos de contexto general, consultar –en la medida posible– datos secundarios y análisis existentes, incluido el análisis de situación llevado a cabo como paso anterior del diseño del proyecto. Para comprender el contexto en el sitio del proyecto, por lo general es necesario recopilar datos primarios en el sitio. El objetivo principal de esta sección del informe de evaluación del Impacto Social es proporcionar una comprensión de los condiciones ambientales y sociales que forman la línea de base contra la cual se pueden evaluar los impactos del proyecto previstos y medidos durante la ejecución del proyecto. Para proyectos de riesgo moderado que requieren sólo una evaluación de Impacto Social parcial y sin estudio de alcance, esta sección también brinda la oportunidad de corroborar los resultados de la evaluación mediante la confirmación de impactos potenciales y/o la identificación de otros impactos potenciales. El alcance del análisis de línea de base depende de la naturaleza del proyecto y los problemas identificados por la proyección El análisis podría cubrir una variedad de factores físicos, biológicos, socioeconómicos y culturales como características potencialmente afectadas por el proyecto. La nota de orientación sobre la evaluación del Impacto Social proporciona una orientación complementaria que incluye una lista no exhaustiva de temas relevantes para comprensión de los impactos sociales. 6. **Evaluación de Impacto Social y ambiental.** Este paso es el corazón del proceso; detalla y describe los impactos identificados, hace predicciones en términos de su probabilidad y evalúa su significado. la evaluación debe prestar especial atención a los impactos relacionados con estándares tales como impactos adversos en los medios de subsistencia de las personas a través de restricciones de acceso o reasentamiento, en los pueblos indígenas, en el patrimonio cultural o en la biodiversidad. Sin embargo, la cobertura temática también implica otros impactos sociales potenciales, incluidos los impactos sobre las mujeres o los grupos vulnerables o los riesgos provocados por el hecho de que el proyecto no tuvo en cuenta los efectos del cambio climático. Mientras que la evaluación de Impacto Social los términos de referencia ya establecen los principales impactos a ser cubiertos por la evaluación –basados en la selección (o alcance para proyectos de alto riesgo): *es importante comprender que una la evaluación de Impacto Social es una proceso iterativo durante el cual se puede obtener información nueva y más detallada y pueden surgir problemas significativos* (por ejemplo, como parte del análisis de referencia). A la hora de analizar los riesgos se deben tener en cuenta no sólo los impactos directos, sino también los indirectos. Impactos tales como efectos colaterales involuntarios o efectos acumulativos que se materializan a través de la interacción con otros desarrollos, los impactos que ocurren en el sitio del proyecto o dentro del área más amplia del proyecto influencia e impactos desencadenados en el tiempo. Los impactos del proyecto se pueden analizar utilizando una variedad de métodos, desde un simple análisis cualitativo hasta análisis detallado encuestas cuantitativas o modelización.

Continuación Tabla 2.5

Los métodos de recopilación de datos y las herramientas analíticas utilizadas y la profundidad del análisis debe ser acorde con el tipo y la importancia de los impactos, debe permitir evaluación rigurosa de los impactos significativos utilizando criterios cualitativos y, en la medida de lo posible, también métodos cuantitativos. El informe debe describir los métodos elegidos para la recopilación y el análisis de datos. y lo racional para la elección del método; debe describir con más detalle la calidad de los datos disponibles y, cuando corresponda, explique las brechas de datos clave y las incertidumbres asociadas con las predicciones.

Las herramientas de investigación y evaluación participativas deben emplearse siempre que sea sensato para aumentar la comprensión del proyecto por parte de las partes interesadas, brinda la oportunidad de plantear problemas y permite participación de los grupos afectados en la identificación de las medidas de mitigación, como se analiza en la etapa 9. Comprender la importancia de los riesgos es importante para priorizar la necesidad de medidas de mitigación.

Para evaluar la importancia, es importante considerar la probabilidad de que se espere un evento de riesgo determinado. a ocurrir y la magnitud de los impactos esperados (consecuencia). Este último se refiere a la medida en que un evento de riesgo podría afectar negativamente a los receptores ambientales o sociales. Esto incluye consideraciones de los siguientes criterios:

- Sensibilidad del receptor,
- Severidad de los impactos,
- Duración y escala esperadas y
- Si el impacto es o no reversible.

La evaluación de la importancia de los riesgos también tiene en cuenta si existen riesgos conocidos y aceptables y buenas prácticas fácilmente disponibles para abordar esos impactos y si las entidades ejecutoras y/o las principales partes interesadas tienen experiencia en la aplicación de dichas medidas.

7. **Análisis de alternativas.** Esta etapa identifica otras opciones, incluyendo no implementar el proyecto, para lograr los objetivos del proyecto y comparar sus impactos con la propuesta original. Este paso requiere sólo para proyectos de alto riesgo donde los impactos identificados son muy significativos. El análisis compara sistemáticamente tecnologías alternativas viables y menos adversas, diseños, operaciones y sitios, incluida la opción *sin proyecto*, al proyecto propuesto en términos de su eficacia para lograr los objetivos del proyecto, así como las compensaciones potenciales:

- Sus impactos ambientales y sociales potenciales;
- La factibilidad de mitigar estos impactos;
- Requisitos operativos y su idoneidad en las condiciones locales;
- Sus requisitos institucionales, de capacitación y de seguimiento;
- Su rentabilidad estimada; y
- Su conformidad con las políticas, planes, leyes y reglamentos existentes.

El análisis debe recomendar la alternativa preferida y explicar por qué se eligió.

Continuación Tabla 2.5

8. **Plan de Gestión Socioambiental.** Uno de los resultados principales del proceso de Evaluación de Impacto Ambiental y Social (EIAS) es desarrollar una estrategia para manejar los riesgos y reducir los impactos. La identificación de medidas de mitigación se lleva a cabo en colaboración con las partes afectadas y se guía por la jerarquía de mitigación. Esta jerarquía establece que se deben tomar todas las medidas razonables para evitar impactos negativos en lo social o ambiental. Si la prevención no es factible sin comprometer los objetivos del proyecto, entonces se deben implementar medidas para minimizar los impactos a niveles aceptables y abordar los impactos residuales restantes con medidas de compensación justas y adecuadas. La estrategia de manejo de riesgos se documenta en un plan de gestión ambiental y social que incluye: a) las medidas de mitigación desarrolladas durante la Evaluación de Impacto Social, b) un calendario con los recursos y responsabilidades necesarios, c) la viabilidad técnica, operativa y cultural que debe demostrar la idoneidad y sostenibilidad de las medidas propuestas, d) los requisitos para el desarrollo de habilidades y el fortalecimiento institucional, cuando sea apropiado, e) cómo se supervisará la eficacia de las medidas diseñadas para prevenir impactos. 9. **Consulta con las Partes Interesadas.** La participación activa de las partes interesadas es un principio esencial y una herramienta crucial para lograr una Evaluación de Impacto Social exitosa. Esta participación mejora la comprensión de las condiciones locales y las inquietudes de las partes interesadas, siendo esencial para identificar estrategias efectivas para mitigar los impactos negativos. Involucrar a los grupos afectados en la toma de decisiones aumenta su confianza y seguridad, legitima el proyecto y contribuye a construir relaciones colaborativas entre las partes interesadas. Se propone elaborar un manual que defina los requisitos para la participación de las partes interesadas, estableciendo disposiciones para la divulgación y consulta en diferentes etapas del ciclo del proyecto. Estas disposiciones son especialmente relevantes para el proceso de Evaluación de Impacto Social. Durante esta evaluación, las consultas deben enfocarse en los grupos potencialmente afectados, los pueblos indígenas y las organizaciones de la sociedad civil; el análisis de las partes interesadas respalda la decisión de quiénes deben ser consultados. El proceso de consulta debe ser culturalmente apropiado, no discriminatorio y sensible al género. Debe asegurarse de que todas las personas cuyas vidas puedan verse afectadas por el proyecto sean consultadas de manera adecuada para verificar y evaluar la importancia de los impactos, y que todos los grupos afectados tengan la oportunidad de participar en la creación de medidas de mitigación.
Impact Frontiers (2023): Modelo ABC
Propone una clasificación simple y ampliamente aceptada que facilita la conexión entre la intención de una organización y los impactos reales producidos, ya sean positivos, negativos, previstos o no previstos. Esto permite establecer un punto de referencia compartido para la medición y gestión de estos impactos.

Continuación Tabla 2.5

Este enfoque, conocido como el **modelo ABC** (Evitar, Beneficiar, Contribuir en inglés), se desglosa de la siguiente manera: **a. Actuar para evitar daños.** Las empresas identifican daños actuales o potenciales en las personas y el entorno, buscando mejorar los resultados para acercarse a un nivel sostenible basado en umbrales sociales o ecológicos de referencia. Ejemplos de afirmaciones podrían ser: *Cumplimos con regulaciones al reducir emisiones de carbono*, *Buscamos reducir riesgos*, *Priorizamos comportamiento responsable.* **b. Beneficiar a las partes interesadas.** Además de evitar daños, las empresas pueden buscar conscientemente beneficiar a sus partes interesadas, mejorando su bienestar o el del entorno natural dentro de umbrales sostenibles. Ejemplos de afirmaciones incluyen: *Buscamos impactos positivos en el mundo para mantener resultados financieros a largo plazo*, *Deseamos un mundo en el que las empresas tengan un efecto positivo en la sociedad.* **c. Contribuir a soluciones.** Además de lo anterior, implica contribuir a soluciones que mejoren el bienestar de grupos o el estado del entorno, llevando resultados de fuera del umbral sostenible debido a fallos de mercado o políticas a estar dentro del mismo. Ejemplos incluyen: *Queremos ayudar a combatir el hambre en África, Buscamos reducir la brecha educativa.* Las organizaciones o programas se categorizan en uno de estos grupos y pueden esforzarse por mejorar su impacto al avanzar al siguiente nivel. Este modelo es especialmente útil para facilitar la comprensión entre empresas e inversores sobre la medición de impacto y contribuir a una gestión más efectiva. Además de facilitar decisiones informadas, una medición sistemática del Impacto Social conlleva beneficios como: • Avance hacia un contrato social: conexión con las partes interesadas. • Mejora continua: medición para aprender y gestionar. • Mayor credibilidad y responsabilidad: estrategia basada en datos objetivos. • Eficiencia en recursos: asignación más efectiva basada en datos verificados. • Atracción de fondos: capital privado y optimización del gasto público. • Economía social robusta: contribución a la comprensión de impactos agregados. **Desafíos comunes incluyen:** • Identificación y participación de partes interesadas. • Medición de atribución y contribución. • Falta de estándares comunes de medición. • Falta o inadecuación de datos. • Ausencia de cultura de medición. • Limitación de recursos. Los desafíos a menudo llevan a la tentación de evitar la medición y asumir que se ha logrado el impacto deseado simplemente realizando ciertas actividades para generar impactos positivos o prevenir y reducir los impactos negativos. Sin embargo, divulgar información de impacto sin fundamentos conlleva riesgos: a. El riesgo de no alcanzar los objetivos de impacto sin darse cuenta,

Continuación Tabla 2.5

b. Exponerse a riesgos de reputación y relaciones con partes interesadas al fomentar el *impact washing* los riesgos de no medir, es poco probable que se destinen los recursos necesarios (financieros, humanos, temporales, etc.) para la medición. También existe resistencia a comunicar impactos negativos debido al temor de enfrentar a terceros o la reacción de accionistas e inversores. Identificar impactos negativos y crear un plan para reducirlos es un paso hacia la mejora del impacto. Por ejemplo, establecer metas para reducir la brecha salarial en una organización o adoptar un código ético para prevenir violaciones de derechos humanos en la cadena de suministro enfoca en la mitigación y prevención de efectos negativos en las partes interesadas, sentando bases para mejorar el Impacto Social. Incluso un *Think Tank* valora la falta de quejas y retroalimentación negativa de sus partes interesadas como algo negativo, ya que indica que el sistema de recopilación podría no estar funcionando correctamente y que faltan datos para mejorar la intervención. Una vez más, reconocer el valor estratégico de medir el impacto, especialmente el negativo, es crucial para la toma de decisiones. Hacer visible las externalidades es un ejercicio de transparencia y responsabilidad para comenzar a gestionarlas, contribuyendo a la positivización de los impactos negativos. Aunque las organizaciones pueden tener incorporada la práctica de medición, es posible que no midan sistemáticamente el impacto. Decidir cuándo y qué medir en cada momento es una decisión estratégica basada en objetivos, prioridades y recursos de la organización. Pueden considerar si medir el impacto de toda la organización o solo de uno o varios de sus programas, proyectos, etc.
Impact Frontiers (2023): Modelo MEAL
Los procesos de medición requieren un marco de referencia para su desarrollo. Si en el pasado el marco predominante para la planificación era el Modelo de Marco Lógico, en la actualidad la Teoría del Cambio se ha convertido en el enfoque principal, siendo entendida como la guía hacia el Impacto Social deseado. Una Teoría del Cambio sólida describe cómo y por qué se anticipa que ocurrirá la transformación, así como cómo la organización influirá para lograr el cambio deseado. Las organizaciones del Tercer Sector han abrazado la cultura de medición durante mucho tiempo. Están familiarizadas con la medición de los resultados de sus intervenciones y el cumplimiento de los objetivos previstos. Han llevado a cabo durante años procesos de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje (**MEAL.** *Monitoring, Evaluation, Accountabiity and Learning*) (Ballesteros, 2022; Elahi, 2020): • El monitoreo implica el seguimiento continuo de recursos, actividades y resultados, analizando la información para guiar la implementación del proyecto. • La evaluación verifica la eficacia, pertinencia, eficiencia y sostenibilidad de un proyecto en curso o finalizado, generalmente en momentos específicos como la mitad y el final del período. • La rendición de cuentas hace que todas las partes involucradas en la intervención sean responsables ante las partes interesadas, como beneficiarios y donantes. Se establecen sistemas de retroalimentación y quejas para adaptar los proyectos.

Continuación Tabla 2.5

- El aprendizaje es un proceso de reflexión sobre la información generada por monitoreo, evaluación y rendición de cuentas, utilizado para mejorar continuamente el desempeño del proyecto y su capacidad para lograr resultados.

Históricamente, los procesos **MEAL** se centraban en rastrear si se seguía el camino trazado y corregir desviaciones. Estos procesos se enfocaban en lograr datos objetivos sobre resultados intermedios y mejorarlos para futuras evaluaciones, pero tenían menos capacidad para identificar cambios no previstos (positivos o negativos). El desafío, incluso para organizaciones con experiencia en **MEAL**, es poner el foco en el Impacto Social a medio y largo plazo. Una forma de combinar los procesos **MEAL** y la medición de impacto es diseñar y medir el impacto de los programas de la organización mediante una Teoría del Cambio u otro marco de referencia, y acompañar los proyectos con procesos **MEAL.**

La medición de impacto suele ocurrir al finalizar un proyecto, siendo una parte pequeña del proceso completo de **MEAL.** Si el proyecto no continúa, es difícil estudiar el impacto a medio y largo plazo debido a la falta de recursos. Si el proyecto sigue, rara vez se realiza un estudio de impacto debido a que no es una prioridad estratégica. Ver **Figura 2.1.**

Figura 2.1

Donde está el impacto

Fuente: Impact Frontiers (2023), con adaptación de los autores.

Continuación Tabla 2.5

Lo crucial es definir el alcance de la medición de los objetivos de Impacto Social establecidos por la organización y considerar los recursos disponibles para garantizar una proporción adecuada. Es posible que la medición requiera más recursos que el propio proyecto. Además, la medición debe estar en consonancia con los objetivos del proyecto, e idealmente, debe planificarse al mismo tiempo que se diseña la intervención, para asegurarse de que los impactos buscados sean medibles. En cuanto a la decisión de qué medir y cuándo hacerlo, las empresas adoptan diferentes enfoques. Algunas sólo miden los programas en los que están directamente involucradas, pasando por alto aquellos en los que tienen un papel más periférico. Otras empresas miden todas sus acciones, independientemente de los recursos invertidos en los proyectos y su nivel de participación. Algunas optan por una planificación a largo plazo que establece cuándo se medirá el impacto y cuándo se hará seguimiento de los resultados intermedios, entre otras estrategias para garantizar una toma de decisiones efectiva. Además, las regulaciones y los requisitos de financiación también pueden influir en la decisión de si y cuándo medir el impacto. La medición del impacto se ha vuelto obligatoria en muchas carteras de inversión de impacto, donde se exige medir el impacto de las empresas en las que se ha invertido para calificar como inversiones de impacto. Esta tendencia ha llevado al desarrollo de diversas herramientas de medición para verificar el impacto de estas empresas. Asimismo, las administraciones públicas y las instituciones europeas están cada vez más interesadas en la medición del impacto de los proyectos que financian, especialmente a raíz de los fondos europeos *Next Generation EU*. Cuando la medición se considera una parte integral y fundamental de la toma de decisiones de la organización, se establece un sistema coherente entre los procesos de medición y gestión, facilitando la medición sistemática. El valor estratégico de la medición en la toma de decisiones se ilustra con una buena práctica compartida por una entidad del *Think Tank*. Esta práctica demuestra cómo la incorporación de la perspectiva de impacto en la evaluación y gestión resaltó cambios inesperados, mejorando tanto la toma de decisiones de los gestores como la de los financiadores. Esto, en última instancia, incrementó el impacto en los usuarios finales. La transparencia, la rigurosidad y la audacia de utilizar estratégicamente la información obtenida, en este caso a través de la metodología de análisis del retorno social de la inversión (**SROI**), fortalecen las relaciones de confianza con todas las partes involucradas y permiten tomar decisiones necesarias para generar el impacto deseado, siempre alineado con las expectativas de los beneficiarios del programa evaluado.
Modelo de la USAID (2023)
Se plantea en etapas: 1. **Concepto de actividad/proyecto.** Planificar/desarrollar el concepto para proyecto o actividad propuesta. 2. **Contexto.** comprender el contexto en el que se planificó se llevarían a cabo las actividades (revisión de escritorio, conversaciones con expertos y posibles interesados).

Continuación Tabla 2.5

3. **Panorama inicial.** Uso de la herramienta de detección (este cuestionario se adjunta en el Anexo I) y el compromiso con partes interesadas para determinar si los posibles impactos adversos existen y qué poblaciones es probable que experimenten impactos Esto podría hacerse como una evaluación de Impacto Social de un examen ambiental inicial. Se puede pasar directo al paso 7, SI (a) tiene potencial, se identifican los impactos sociales Y (b) si es suficiente, se recopila información para identificar a las partes interesadas, evaluar condición de referencia y analizar los impactos. De lo contrario continuar a paso 4. 4. **Determinar el alcance/identificar a las partes interesadas.** identificar y mapear individuos y comunidades de partes interesadas probables o reales utilizando la Guía de de evaluación de Impacto Social de la **USAID.** 5. **Plan.** haga un plan para la participación que incluya cómo involucrar a las comunidades afectadas, cómo informar a las comunidades de actividades potenciales sin generar expectativas, y cómo realizar consultas y/o relaciones interpersonales entrevistas Ninguna comunidad es monolítica y específica se deben hacer planes para involucrar a los subgrupos clave incluyendo mujeres, jóvenes, personas con discapacidad, LGBTI, Pueblos Indígenas, etc. 6. **Compromiso**: Realizar consultas con los afectados comunidades, entrevistas con informantes clave y conversaciones. 7. **Evaluar la condición de referencia.** Recopilar datos sobre demografía, socioeconomía, comunidad organización, estructuras sociopolíticas, necesidades, valores, etc. 8. **Predecir/Analizar/Evaluar Impactos:** Evaluar el impactos directos, indirectos y acumulativos en el conjunto comunidades y subgrupos que pueden experimentar impactos diferenciados. 9. **Evitar.** Si los ejercicios de compromiso y alcance indican que los impactos sociales serán significativos y la comunidad indica que no quiere la proyecto, o hay una alta probabilidad de cualquier derechos humanos violación, entonces la actividad o proyecto debe ubicarse en otro lugar o se debe diseñar una actividad alternativa en colaboración con las partes interesadas. 10. Mitigar. Si la comunidad comprende el potencial impacta socialmente y elige seguir adelante, y no hay riesgo de una violación de los derechos humanos, entonces las unidades de operación debe colaborar con la comunidad para desarrollar un plan participativo para monitorear y mitigar impactos sociales (que pueden ser incluidos en la unidad de plan de mitigación y monitoreo ambiental y plan de monitoreo, evaluación y aprendizaje. 11. **Mejorar los beneficios y las oportunidades.** Analice los datos identificar oportunidades para aumentar la cohesión social, abordar la marginación, promover la resiliencia, y garantizar que los beneficios del desarrollo la programación es realizada por todas las partes interesadas. 12. **Compromiso y monitoreo continuos.** (*Colaborar/Aprender/Adaptar*): las unidades organizativas deben participar con las partes interesadas sobre una base regular para trabajar juntos para comprender los riesgos en evolución, evaluar oportunidades, y adaptar el diseño del proyecto y el plan de mitigación y monitoreo ambiental en respuesta.

Fuente: Dufour (2015) e Impact Frontiers (2023), con adaptación de los autores.

***Modelos de medición de Impacto Social* WISE**

Sobre modelos que implican la medición del bienestar, la inclusión, sostenibilidad y equidad (*WISE. Well-being, Inclusion, Sustainability and Equal Opportunity*), estos se miden de acuerdo a seis indicadores de desempeño propuestos por Pollitt y Bouckaert (2011).Ver **Tabla 2.6.**

Tabla 2.6

Indicadores de Impacto Social para medir el WISE

Relevancia
La medida en que los objetivos del programa satisfacen las necesidades identificadas. Es una dimensión cualitativa en la que se evalúa cómo la intervención de **WISE** satisface las necesidades destacadas y asegura que sus objetivos estén alineados con estas necesidades. Por lo general, la relevancia se evalúa ex ante, antes de que se lleve a cabo un programa o proyecto (objetivo de selección), aunque también puede (ya menudo debe) evaluarse ex post. Al centrarse en la alineación entre los objetivos y las necesidades, la Relevancia no captura las externalidades de un programa, que ocurren en la etapa de resultados y, por lo tanto, estarán mejor abarcadas por las dimensiones de Utilidad y sostenibilidad y Efectividad. Por lo general, se pueden usar encuestas, cuestionarios y una revisión exhaustiva del programa para recopilar los datos necesarios para capturar la relevancia, con requisitos razonables en términos de competencias e inversión de tiempo.
Economía
Las ganancias financieras apalancadas por un **WISE** considerado y la implementación de los programas que ofrece. Es una dimensión puramente cuantitativa, a menudo un valor absoluto, donde el evaluador buscará poner un valor financiero a los ahorros asociados con la intervención considerada. La economía se centra principalmente en los insumos, y su evaluación, en el nivel más básico, es la sustracción de los recursos invertidos en el apoyo del programa considerado (o **WISE**) a los medios necesarios para sostener otras intervenciones que conducen a resultados similares (en el mejor de los casos).) o salidas (al menos). Puede llevarse a cabo ex-ante o ex-post, dependiendo del objetivo del evaluador. Debido a su enfoque en los insumos, Economía no incluye resultados en su valorización, lo que significa que no se requiere un análisis avanzado de costo-beneficio para evaluarlo. Por lo tanto, la economía puede evaluarse sin demasiado esfuerzo, siempre que la información relacionada con los insumos esté claramente identificada y sea fácilmente accesible.

Continuación Tabla 2.6

Eficiencia
La relación de salidas a entrada para un programa dado (o asociado a un **WISE** específico en nuestro caso). Es una noción cuantitativa, expresada en términos relativos, y destinada a medir principalmente las ganancias de productividad que ocurren a través de la entrega de la intervención considerada. Tanto como parte de una evaluación *ex ante* como *ex post*, *Efficiency* se puede comparar con otros programas u organizaciones existentes que brindan servicios similares para determinar cuál maximiza mejor la utilización de los insumos proporcionados. La eficiencia también se puede evaluar en el curso de una intervención para identificar posibles formas de mejorar los procesos y aumentar la relación entre los productos y los insumos. Como tarea, la evaluación de la eficiencia puede variar considerablemente en tiempo y complejidad, dependiendo principalmente de la facilidad con que se puedan identificar y cuantificar las entradas y salidas.
Costo de efectividad
La medida en que los insumos generan mejoras tangibles en los resultados. Esta es una medida tanto cuantitativa como cualitativa, donde se busca evaluar si los recursos invertidos en un WISE se traducen en mejoras verificables para su población objetivo. Si bien las necesidades de los beneficiarios son parte de la ecuación, la rentabilidad tiene más que ver con la parte de recursos del programa y la medida en que generan valor agregado en los resultados considerados. Aquí es donde el enfoque basado en el análisis de costo-beneficio es muy popular, y donde el uso de proxies financieros (datos cuantitativos) para valorar los resultados sociales (datos cualitativos) juega un papel importante. Este tipo de evaluación se puede realizar *ex ante*, así como *ex post*, e incluso durante el curso de un programa en algunos casos, a fin de brindar información para la administración o para ayudar a asegurar más financiamiento. Sin embargo, la evaluación de la rentabilidad es a menudo compleja y requiere mano de obra calificada para llevar a cabo investigaciones y elaborar contrafactuales sólidos.
Utilidad y sostenibilidad
La medida en que los resultados generados por el **WISE** satisfacen las necesidades expresadas de manera sostenible. Esta dimensión relaciona los resultados con las necesidades de la población objetivo y considera cómo se satisfacen a través de la intervención, a diferencia de la Relevancia, que relaciona las necesidades con el objetivo y, en consecuencia, puede omitir las dimensiones de impacto contenidas en el resultado. Si bien la utilidad y la sostenibilidad pueden abarcar aspectos cuantitativos, es principalmente una dimensión cualitativa, en la que se busca comprender a fondo la naturaleza de los resultados del programa (tanto positivos como negativos), cómo se relacionan con las necesidades identificadas inicialmente y qué tan sostenibles son los impactos considerados. son. En la mayoría de los casos, evaluar la Utilidad y la sostenibilidad requiere una investigación exhaustiva realizada por personal calificado que tenga una comprensión genuina de los desafíos asociados al tema estudiado.

Continuación Tabla 2.6

Efectividad
A medida en que los productos de **WISE** se traducen en mejores resultados. Si bien los programas pueden cumplir sus objetivos (a menudo medidos en términos de productos), pueden producir externalidades adversas que den como resultado resultados negativos. De manera similar, la transformación de los productos de un programa en resultados positivos es donde radica el verdadero valor agregado de una intervención. Por eso es importante evaluar la eficacia e investigar el vínculo entre los productos y los resultados. Debido a su enfoque en los resultados, la evaluación de la eficacia se lleva a cabo *ex-post*, a veces después de una cantidad considerable de tiempo después de la intervención considerada. Sin embargo, es posible realizar dicha evaluación *ex ante*, como un estudio exploratorio para comprender los posibles impactos de una intervención. En la práctica, los productos suelen ser relativamente fáciles de medir y comunicar (a menudo en formas cuantitativas); sin embargo, los resultados suelen ser más difíciles de documentar y, a veces, incluso de comprender. Por lo tanto, llevar a cabo este tipo de evaluación cualitativa requiere mano de obra calificada y una inversión de tiempo sustancial.

Fuente: Pollitt y Bouckaert (2011).

Sobre la base de los fundamentos establecidos anteriormente en este artículo, la **Tabla 2.7** enmarca 20 métodos existentes dentro del estado del arte con los seis indicadores de rendimiento descritos anteriormente. Se atribuye una calificación de 0 a 2 a cada uno de los métodos considerados en cada una de las seis dimensiones retenidas:

- 0 indica que el método no permite medir el controlador de rendimiento considerado.
- 1 indica que el método no fue originalmente diseñado para medir el tipo de datos englobados en la dimensión considerada, sino que la lógica de su enfoque permite hacerlo si uno lo desea.
- 2 indica que el método propone herramientas específicas para medir la dimensión considerada.

La calificación se lleva a cabo según nuestro mejor conocimiento, utilizando fuentes primarias en la mayoría de los casos, y/o descripciones de terceros bien documentadas, pautas metodológicas o ejemplos para cada uno de los métodos considerados.

Tabla 2.7

Metodologías de Impacto Social de acuerdo a los indicadores WISE

Metodología	Relevancia	Economía	Eficiencia	Costo Efectividad	Utilidad y Sostenibilidad	Efectividad
Ashoka Measuring Effectiveness Questionnaire	1	0	0	1	2	0
Atkisson Compass Assessment For Investors	2	0	1	1	2	1
Balanced Score-card Modified to Include Impact	2	1	1	1	2	1
Basic Efficiency Resource (BER) Analysis	1	0	2	1	1	0
Best Available Charitable Option (BACO)	1	1	2	2	1	1
Charity Analysis Tool (CHAT)	2	1	1	1	2	2
Comparative Constituency Feedback	2	0	1	1	2	2
Cost Per Impact Echoing	1	1	2	1	1	0
Green Mid-Year And Year End Reports	1	0	0	1	2	1
Foundation Investment Bubble Chart	2	0	2	1	1	1
Hewlett Foundation Expected Return	1	1	2	1	1	0
Iris Library	2	1	1	1	1	0
Measuring Impact Framework (MIF)	2	2	0	1	2	1

Continuación Tabla 2.7

Metodología	Relevancia	Economía	Eficiencia	Costo Efectividad	Utilidad y Sostenibilidad	Efectividad
Outcomes Star	2	0	0	0	2	1
Public Value Scorecard (PVSC)	1	0	0	1	2	2
Robin Hood Foundation Benefit-Cost Ratio	1	1	1	2	1	1
Social Compatibi-lity Analysis	2	0	0	0	2	1
Social Costs-Benefit Analysis	1	1	2	2	1	1
Social Return Assessment (SRA)	2	0	0	0	2	1
SROI Framework	1	1	2	2	1	1

Fuente: Dufour (2015), con adaptación de los autores

En la **Tabla 2.8** se describen brevemente las metodologías de Impacto Social de acuerdo a los indicadores **WISE.**

Tabla 2.8

Descripción metodologías de Impacto Social de acuerdo a los indicadores WISE

Metodología	Descripción
Ashoka Measuring Effectiveness Questionnaire	Esta herramienta es una encuesta simple de 2 páginas que *Ashoka* envía a sus colegas de todo el mundo para medir el impacto general de la organización y los empresarios que apoya. El enfoque es sencillo y ofrece poca complejidad pero permite información limitada ser capturado.
Atkisson Compass Assessment For Investors (ACAFI)	Este método se basa en el índice de sostenibilidad de *AtKisson Compass*, que se centra en cuatro áreas clave: naturaleza (N), economía (E), sociedad (S) y bienestar (W). Se añade un quinto elemento, las sinergias (+), para medir cómo cada área refuerza a las demás. El enfoque propone un sistema de calificación para cada área, basado en indicadores y criterios preseleccionados.

Continuación Tabla 2.8

Metodología	Descripción
Balanced Scorecard Modified to Include Impact	Este método se basa en *Balance Scorecard* (**BSC**), una herramienta estratégica y de gestión popularizada en la década de 1990. La *versión de impacto* de los **BSC** aprovecha su naturaleza versátil que abarca tanto las dimensiones estratégicas como las operativas para gestionar y medir el Impacto Social. Sin embargo, la naturaleza politrópica de esta herramienta limita su capacidad para capturar datos cualitativos detallados.
Basic Efficiency Resource (BER) Analysis	En esencia, **BER** propone simplificar la evaluación y la evaluación al observar un conjunto condensado de indicadores medidos en términos relativos para facilitar la comparación entre carteras de proyectos. La información se presenta típicamente en una matriz, relacionando las entradas con las salidas. Si bien es eficiente en su enfoque, esta herramienta carece de la profundidad de visión para evaluar adecuadamente los resultados.
Best Available Charitable Option (BACO)	**BACO** responde a la pregunta *Por cada dólar invertido, ¿cuánto resultado social generará durante la vida de la inversión en relación con la mejor opción caritativa disponible*? El método propone cuantificar el impacto de un proyecto considerado para compararlo con una variedad de programas existentes en el sector de la caridad que proponen resolver un mismo problema. Este método implica la cuantificación del impacto a través de cálculos financieros avanzados, pero tiene limitaciones para capturar resultados a largo plazo.
Charity Analysis Tool (CHAT)	**CHAT** se basa en varios enfoques y disciplinas, como *McKinsey Capacity Assessment Grid* o el marco **SROI** para evaluar proyectos en tres áreas clave.
Comparative Constituency Feedback	Este método propone medir el impacto de un proyecto con base en la retroalimentación de sus constituyentes, a los que divide en tres categorías: los constituyentes primarios (o las personas directamente afectadas por el tema considerado), los beneficiarios e inversionistas, los otros constituyentes (formuladores de políticas, socios u otras partes interesadas ad hoc). Al estar muy centrado en los datos cualitativos, este método omite la mayor parte de la cuantificación para centrarse en evaluar las intervenciones a través de una exploración profunda de la experiencia de las partes interesadas.
Cost Per Impact	Sus creadores (*The Center for High Impact Philanthropy, n.d.*) lo denominaron una estimación *al final del sobre*. El costo por impacto reduce la medición del impacto en una sola métrica relativa que corresponde a la relación entre los costos del proyecto y la valoración del impacto del proyecto. En este caso, la valoración del impacto se basa en enfoques de evaluación *tradicionales*, como el ensayo de control aleatorio o el diseño cuasi-experimental obtenido de experiencias previas para evaluar el costo por impacto ex-ante. A pesar de un esfuerzo por abarcar los resultados en la evaluación de impacto, este método a menudo parece estar fuertemente enfocado en los productos.

Continuación Tabla 2.8

Metodología	Descripción
Echoing Green MidYear And Year End Reports	De manera similar a *Ashoka*, *Echoing Green* realiza un seguimiento del trabajo y el impacto de sus compañeros al encuestarlos con un cuestionario estándar. El cuestionario se emite dos veces al año y toca muchos aspectos diferentes del emprendimiento social, como el impacto, la gestión y los planes de desarrollo. Es una herramienta fácil de usar y permite recopilar información cualitativa relevante, aunque limitada en amplitud.
Foundation Investment Bubble Chart	Esta herramienta es utilizada por varias organizaciones sin fines de lucro para medir su impacto. Muestra el impacto de forma visual en un gráfico de burbujas, lo que permite medir un máximo de tres métricas clave (eje x, eje y y tamaño de burbuja). Las métricas a menudo están orientadas a las entradas y salidas en lugar de estar orientadas a los resultados.
Hewlett Foundation Expected Return	Esta técnica es una métrica única basada en el resultado estimado de un programa, su probabilidad estimada de éxito, sus costos totales y la parte de sus costos apoyada por la filantropía. El resultado es una relación que proporciona un valor relativo con los costos totales del programa como denominador. Si bien esta es otra metodología que puede brindar una buena perspectiva del rendimiento de una intervención en términos financieros, sus perspectivas sobre los resultados pueden ser limitadas.
Iris Library	IRIS proporciona una biblioteca de indicadores estándar que se pueden utilizar para medir el impacto en una amplia variedad de entornos. La naturaleza estandarizada de las métricas propuestas por IRIS y la amplia cobertura de sectores que ofrece permiten un despliegue muy fácil y amplio, a expensas de un alcance de medición estrecho, a menudo reducido a resultados.
Measuring Impact Framework (MIF)	El proceso de medición del impacto implica cuatro fases amplias: planificar, hacer, evaluar y revisar. Junto con la percepción del impacto que una actividad está generando, este proceso genera inteligencia que pueden mejorar aún más la medición y procesos de inversión.
Outcomes Star	Propone más de 20 versiones de su estrella de resultados para adaptarse a diferentes necesidades de medición de impacto. Cada estrella tiene una serie de ramas que representan los diferentes resultados que pretende evaluar, con diferentes niveles de progresión comunes a todas las ramas. *Outcome Stars* propone una solución *lista para usar* relativamente fácil de usar para medir el impacto con un buen enfoque en los resultados. Sin embargo, los productos a menudo se dejan de lado y los insumos simplemente no se tienen en cuenta.

Continuación Tabla 2.8

Metodología	Descripción
Public Value Scorecard (PVSC)	El **PVS** es otra iteración de los **BSC** dedicada a la medición del impacto. Su claro enfoque en el valor público significa que trae un énfasis significativo en los resultados y el efecto dominó de las actividades de la organización en una sociedad. También enfatiza las diferencias clave entre las organizaciones impulsadas por el impacto y las lucrativas, lo que se traduce en una adaptación sustancial en el enfoque de gestión propuesto por el cuadro de mando.
Robin Hood Foundation Benefit Cost Ratio	Como su nombre lo indica, este método adopta un enfoque de costo-beneficio para medir el Impacto Social. Los resultados de un programa se evalúan cuidadosamente y se vinculan a indicadores financieros para evaluar el beneficio total de una intervención a lo largo del tiempo, descontado por el valor actual. El resultado se multiplica por un *factor de Robin Hood* correspondiente a la financiación de Robin Hood dividida por los costes totales del programa, antes de expresarse como proporción de la financiación de Robin Hood (la relación coste-beneficio). El enfoque en los resultados de este método lo hace complejo de implementar, con requisitos de investigación sustanciales.
Social Compatibility Analysis	**SCA** propone examinar todos los componentes de un programa y evaluarlos frente a una variedad de criterios relevantes, clasificándolos de A (temas muy relevantes) a C (baja relevancia), mientras que rangos adicionales como *no relevante o posible amenaza* también se utilizan. Componentes de un problema estudiado se puede desglosar a lo largo de la cadena de valor del impacto para luego evaluarse en función de los criterios de impacto pertinentes al valor evaluado de intervención. La herramienta puede proporcionar un buen mapeo del problema considerado y resaltar los beneficios y amenazas, pero su potencial en términos de la medición adecuada es limitada.
Social Costs Benefit Analysis	El **CBA** social basa sus principios en el análisis económico clásico de costo-beneficio, ampliado para incluir *el espectro completo de costos y beneficios.*
Social Return Assessment (SRA)	La **SRA**, tal como la lleva a cabo *Pacific Community Ventures*, consta de tres instrumentos: un *formulario de seguimiento de empleados*, *una encuesta de empleadores* y una *encuesta de empleados*, a las que se pueden agregar datos secundarios recopilados de la investigación. El método se centra esencialmente en los productos y, en cierta medida, en los resultados, pero no se relaciona con los insumos.

Continuación Tabla 2.8

Metodología	Descripción
SROI *Framework*	Si bien la idea de **SROI** se inspira en el rendimiento financiero de la inversión calculado para inversiones regulares, sigue principalmente un enfoque de costo-beneficio para la medición del impacto, donde los resultados se valoran a través de indicadores financieros indirectos. El monto obtenido, una vez descontado por valor presente, se utiliza luego como numerador del índice **SROI** donde el denominador son los recursos invertidos en el proyecto. La diferencia clave con otros enfoques basados en el costo-beneficio es que el **SROI** se enfoca fuertemente en las partes interesadas y, por lo general, las involucra en el desarrollo de los representantes financieros utilizados en los cálculos de impacto.

Fuente: Dufour (2015), con adaptación de los autores.

Métodos experimentales y cuasi-experimentales de medición de Impacto Social

Los métodos experimentales y cuasi-experimentales son formas de evaluación del programa, o medición del impacto después del hecho. Ambos métodos intentan responder a la pregunta: *¿Cuál hubiera sido la situación si el programa o la intervención no se hubiera llevado a cabo?* Un componente clave de estos métodos es un análisis contrafactual: un grupo que recibe el tratamiento se compara con un grupo similar que está aislado de la intervención. Esto permite al evaluador responder a la pregunta de causa y efecto: *¿Cuáles son los cambios en el resultado directamente atribuibles a la intervención o programa implementado?*

El principal desafío, que atraviesan los diferentes tipos de evaluación de impacto, es *encontrar un buen contrafactual*, es decir, la situación que un sujeto participante habría experimentado si él o ella no hubiera estado expuesto al programa. Esto se puede determinar con programas estadísticos como el STATA, que tienen implementados módulos, de acuerdo a los casos a tratar (Mejía-Trejo, 2021a y b). Así, se definen dos tipos de métodos:

1. **Métodos *experimentales.*** Son aquellos que involucran una *asignación aleatoria* (*randomization*) y utilizan un grupo de control aleatorio como contrafactual. Los componentes clave incluyen:
   - Asignación aleatoria de individuos a un tratamiento y grupo de control; y,
   - Procedimientos controlados para asegurar que todos los participantes en el estudio sean tratados por igual, excepto por el factor único de cada grupo.

Estos métodos de evaluación son rígidos y no se pueden ajustar fácilmente mientras la evaluación está en curso sin poner en peligro la integridad del estudio.

2. **Métodos *cuasi-experimentales*.** Estos métodos no implican una asignación aleatoria al tratamiento o al control; suelen utilizar otro tipo de contrafactual, como una línea de base histórica. Ver **Tabla 2.9.**

Tabla 2.9

Métodos estadísticos de medición de Impacto Social

Asignación aleatoria (RCT. *Randomized Control Trial*). Método experimental
Descripción. El proceso implica asignar de manera aleatoria a las unidades elegibles a un grupo de tratamiento o un grupo de comparación. Cada unidad elegible tiene una probabilidad conocida de ser seleccionada. Esta metodología tiende a generar estimaciones de impacto que son internamente válidas, incluso con supuestos menos robustos. **¿Quiénes forman parte del grupo de comparación?** Las unidades elegibles se asignan de manera aleatoria al grupo de comparación. Aquellas personas que no participan en el programa debido a esta selección aleatoria se denominan grupo de control. **Supuestos clave**. El acto de aleatorización resulta en la creación de dos grupos que son estadísticamente idénticos en términos de características observables y no observables a lo largo del tiempo en ausencia de la intervención (en la línea de base y durante el seguimiento). **Datos requeridos.** Son necesarios datos de seguimiento de los resultados tanto para el grupo de tratamiento como para el grupo de comparación, además de datos iniciales y otras características relevantes de ambos grupos. Estos datos se utilizan para verificar que existe equilibrio entre los grupos.

Continuación Tabla 2.9

Base Histórica (*Historical Baseline*). Método cuasi-expermimental
Descripción. Comparación con el pasado resultados para una población similar utilizando información histórica. **¿Quiénes están en el grupo de comparación?** Para un grupo de referencia, se genera revisando archivos de casos históricos durante un tiempo seleccionado. **Supuestos clave.** Los puntos de referencia históricos requieren una población razonablemente estable con una nivel consistente de resultados en un número de años. Este enfoque es más adecuado para resultados que no son significativamente influido por factores socioeconómicos más amplios tendencias y factores externos. **Datos requeridos.** Características como la edad, las necesidades y el estado de salud mental, etc., por ejemplo, son revisados en sujetos del grupo en referencia que han sido adecuados para la intervención y son seleccionados en el grupo de comparación.
Pre/Post
Descripción. Comparación de intervención de grupo *antes* de la intervención y *después* de que ha concluido. La línea de base *pre* sirve como un grupo de control. **¿Quiénes están en el grupo de comparación?** Un grupo de referencia que recibe una intervención diseñada para aumentar, por ejemplo, su empleabilidad. El grupo se mide por su tasa de empleo antes y después de la intervención. **Supuestos clave.** Este enfoque supone que el cambio fue causado por la intervención, y es incapaz de dar cuenta de los factores externos que también puede haber contribuido a la cambiar. **Datos requeridos.** Si bien el alcance del cambio en el se mide una población específica, no revela por qué de manera concluyente.
Variables instrumentales (*Instrumental Variable*). Método cuasi-expermimental
Descripción. Un enfoque aleatorizado, como una campaña de promoción, induce modificaciones en la participación en un programa bajo evaluación. Este método aprovecha los cambios en los resultados que surgen de las variaciones en las tasas de participación para calcular los impactos del programa. **¿Quiénes forman parte del grupo de comparación?** Las unidades que cumplen con los requisitos necesarios para unirse al programa, pero cuya participación se ve afectada por la influencia del enfoque utilizado (participarían si se exponen a dicho enfoque, pero no lo harían si no lo experimentan). **Supuestos clave.** El enfoque empleado afecta la participación en el programa, pero no tiene un impacto directo en los resultados per se (es decir, el enfoque influye en los resultados únicamente al modificar la probabilidad de participar en el programa). **Datos requeridos.** Son necesarios datos de seguimiento que detallen los resultados obtenidos por todas las unidades, así como información sobre la participación real en el programa. Además, se requieren datos iniciales de los resultados y otras características relevantes de las unidades.

Continuación Tabla 2.9

Diseño de regresión discontinua (*Regresion Discontinuity*). Método cuasi-expermimental
Descripción. En este enfoque, las unidades son categorizadas en función de criterios continuos y específicos, como un Índice de pobreza. Un umbral predeterminado determina si una unidad es apta para participar en un programa. Los resultados de los participantes justo arriba y justo debajo del umbral se comparan con los resultados de los no participantes al otro lado del umbral. Este método compara los resultados de aquellos que se encuentran en proximidad al umbral de elegibilidad para la intervención. Se basa en la suposición de que las diferencias entre aquellos que apenas pasan y los que apenas no lo hacen son insignificantes. Por lo tanto, al comparar sus resultados después de la intervención, se puede revelar el impacto real de la intervención. **¿Quiénes forman parte del grupo de comparación?** Las unidades que están cercanas al umbral pero no cumplen con los criterios para recibir la intervención. La intervención se dirige a un grupo de referencia que obtiene una puntuación inferior al 50% en una prueba diagnóstica. La evaluación se basa en la comparación de los resultados posteriores a la intervención de aquellos que obtienen un puntaje ligeramente superior al 50% en contraste con aquellos que tenían un puntaje ligeramente inferior al 50% antes de la intervención. **Supuestos clave.** Para asegurar que los impactos del programa sean imparciales para la población cercana al umbral, las unidades inmediatamente arriba y debajo del umbral deben ser estadísticamente similares. Además, para obtener resultados imparciales para toda la población, la población cercana al umbral debe representar a toda la población de manera adecuada.Este enfoque puede incentivar a los proveedores de servicios a centrarse en aquellos cercanos al umbral, aun si no son los que requieren mayores esfuerzos. Sin embargo, esta metodología sólo es apropiada para intervenciones en las que las diferencias entre los que están justo arriba o justo debajo del umbral sean insignificantes. **Datos requeridos.** Para llevar a cabo esta evaluación, son necesarios datos de seguimiento de los resultados, así como el índice utilizado para clasificar y el umbral de elegibilidad. Además, se necesitan datos iniciales sobre los resultados y otras características relevantes.
Diferencias en diferencias (*Double Difference*). Método cuasi-expermimental
Descripción. En este enfoque, se utiliza el cambio en los resultados a lo largo del tiempo en un grupo que no participa para estimar cómo habrían cambiado los resultados de un grupo de participantes en ausencia de un programa. Se compara con una población similar que no recibe la nueva intervención, pero sigue recibiendo otro tipo de *tratamiento habitual.* Ambos grupos son evaluados antes y después, y la diferencia entre esas evaluaciones se emplea para determinar el impacto de la nueva intervención. **¿Quiénes conforman el grupo de comparación?** Las unidades que no se involucraron en el programa (por cualquier razón) y para las cuales se recopilaron datos antes y después del programa. Por ejemplo, si dos prisiones históricamente han mostrado tasas de reincidencia muy similares, y una de ellas recibe la intervención mientras la otra sigue con su tratamiento habitual, se calcula la diferencia en la reincidencia antes y después de la intervención para el grupo tratado. Asimismo, se calcula la diferencia durante el mismo período para el grupo bajo tratamiento habitual. La diferencia entre estas dos diferencias revela el impacto de la intervención.

Continuación Tabla 2.9

Supuestos clave. Se asume que si el programa no existiera, los resultados de los grupos de participantes y no participantes habrían evolucionado de manera paralela a lo largo del tiempo. El grupo con tratamiento habitual debe ser una buena representación de lo que habría ocurrido en el grupo de tratamiento en ausencia de la intervención. Datos requeridos. Para llevar a cabo esta evaluación, se necesitan datos iniciales y de seguimiento de los resultados, así como otras características tanto para los participantes como para los no participantes.
Pareamiento (*Propensity Score Matching*). Método cuasi-expermimental
Descripción. En este método, para cada participante del programa, se busca la unidad más similar en el grupo de no participantes a través de la comparación de características observables. El pareamiento más cercano se basa en estas características. **¿Quiénes forman el grupo de comparación?** Para cada participante, se elige una unidad no participante que, según las predicciones basadas en características observables, tiene la misma probabilidad de haber participado en el programa. **Supuestos clave.** Se asume que no hay ninguna característica que influya en la participación en el programa más allá de las características observables utilizadas para el pareamiento. **Datos requeridos.** Para realizar este método, se requieren datos de seguimiento de los resultados tanto de los participantes como de los no participantes, datos sobre la participación efectiva en el programa y características iniciales para llevar a cabo el proceso de pareamiento.

Fuente: Mejía-Trejo (2021a,b) y So y Staskevicius (2015) con adaptación de los autores.

El debate de la evaluación de Impacto Social en la Innovación Social

Mildenberger *et al.* (2020), en un estudio bibliométrico realizado al repecto, encontraron principalmente problemas metodológicos en su análisis de literatura especializada, que aumentan en severidad cuanto más grande es el área de investigación. En particular, la diferenciación de cambios observables en el área de investigación (también llamados *resultados*) y la proporción de cambio causada por una intervención específica (*impactos*), el llamado *problema de atribución*. Otros desafíos son el desplazamiento del problema a otro territorio o a otro grupo de población y la cuestión de cuánto tiempo se mantiene el efecto observado (*decaimiento*). Además, la aplicación del método en sí mismo se ve como un problema, especialmente cuando se pone el foco en los efectos monetarios o cuando se trabaja con la monetización de los efectos sociales.

El método es criticado justificadamente por su sesgo utilitario, con el que se pueden compensar ventajas y desventajas, lo que en muchas áreas típicamente llevó a la desventaja o al abandono de grupos de la población. El cálculo de la rentabilidad social ya no considera el individuo, sino los beneficios del colectivo.

La *economización del sector social* había ido de la mano con el desarrollo de sofisticadas medidas de Impacto Social. Esto llevó al surgimiento de un nuevo mercado en el que los servicios se ofrecen en función de la rentabilidad para los proveedores. Además, cuando estos actores ingresaron al campo, existía el peligro persistente de que el estado pudiera retirarse de la política social y dejarla a discreción de los proveedores de servicios sociales (Fougere *et al.,* 2017).

Innovación Social y sus consecuencias futuras

Las innovaciones sociales, a diferencia del resto de las innovaciones aquí tratadas, se perciben todavía como nuevas, por lo que el campo referente, a la evaluación de su Impacto Social aún tiene múltiples interpretaciones como se aprecia de los múltiples modelos que la han abordado (Aguilar-Navarro. Mejía-Trejo, 2023). Lo novedoso que presenta la Innovación Social, es que, a diferencia del resto de las innovaciones que han sido motivadas principalmente por necesidades de mercado y dirigidas, controladas y medidas por sus resultados financieros, la Innovación Social tiene un nuevo actor, que es principal, las necesidades de la sociedad y su ambiente. Esta circunstancia crea nuevas dinámicas no observadas antes, donde la Innovación Social, incluso superando las necesidades de mercado y las finanzas, fomenta novedosos conceptos como lo es la cohesión social, la responsabilidad social, el emprendimiento social, economía circular, el arraigo local, el cuidado de los recursos naturales, etc. creando nuevo valor (Mejía-Trejo y Rodríguez-Bravo, 2019).

Además, es importante tener en cuenta que la población continúa creciendo y podría alcanzar los 9,600 millones de personas para el año 2050, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en 2021. Los

fenómenos como el calentamiento global y, incluso, el origen de la pandemia actual de COVID-19, son indicativos de que el curso actual de desarrollo ha llegado a un punto crítico que amenaza la supervivencia del ecosistema que lo sostiene. Esta situación sitúa los patrones actuales de producción y consumo en el centro de los interrogantes y desafíos que enfrentamos. A continuación, se exponen algunas tendencias.

Innovación Social transformadora

La *Innovación Social transformadora* se visualiza como un concepto capaz de forjar un nuevo paradigma societal con valores y políticas distintas basadas en la solidaridad, equidad en la distribución de la riqueza, participación ciudadana y mejora en la calidad de vida. Esto implica una apuesta por un enfoque diferente de desarrollo y sociedad, cuyo análisis minucioso es esencial para su efectividad como herramienta contra el neoliberalismo capitalista, según Lasa-Altuna y Soto-Gorrotxategi (2021). Aunque el capitalismo ha logrado una victoria ideológica, su fracaso inherente se oculta, ya que no puede abordar los desafíos, problemas y cuestionamientos que el futuro de la humanidad plantea. En consecuencia, se argumenta que el actual modelo neoliberal ha sufrido un fracaso significativo. A pesar de ello, el sistema capitalista persiste debido a las clases sociales e intereses económicos que se benefician de esta dinámica, como señaló Peck (2013). La pandemia de COVID-19 y la consiguiente nueva normalidad son un claro y profundo manifiesto de la crisis multifacética a la que nos enfrentamos, como mencionó Zizek (2020). En lo que respecta al desarrollo rural sostenible, se ha debatido ampliamente el papel de las iniciativas de Innovación Social. Algunos académicos sostienen que, en lugar de simplemente abordar necesidades y servicios no satisfechos, la Innovación Social debería tener un impacto transformador más amplio. Para ilustrar este punto, el marco analítico propuesto por Castro-Arce y Vanclay (2020) para la Innovación Social transformadora, enfatiza la generación de gobernanza desde la base. En esta perspectiva, las iniciativas asumen roles diversos, como intermediarios de conocimiento y recursos, promotores de una visión compartida,

facilitadores de resolución de conflictos y transparencia, y constructores de redes (Novikova, 2021).

Para poner en práctica la Innovación Social transformadora, como modelo alternativo que hará frente al Capitalismo. se sugiere el manejo de las variables mostradas en la **Tabla 2.10.**

Tabla 2.10

Variables a tomar en cuenta para activar la Innovación Social transformadora

La naturaleza de la innovación
1. Puesta en marcha de los procesos de transformación: - Implementar cambios profundos que no sean asimilados por el paradigma neoliberal predominante. - Integrar conceptos, teorías, prácticas y estrategias de manera cohesiva. - Partir de la realidad actual influenciada por el neoliberalismo. - Crear espacios sociales alternativos como contraposición a las redes y ámbitos neoliberales. - Convertir estos espacios alternativos en referentes económicos, sociales y políticos. - A medida que estos espacios de innovación se vuelvan conocidos, su influencia se expandirá hacia otras áreas. - Las iniciativas locales se conectarán con dinámicas globales, fortaleciendo el intercambio de información y la materialización de acciones. **2.** Reconocer la importancia de los valores: - Personas con valores sólidos son esenciales para impulsar el cambio social. - Enfrentar los valores predominantes en el neoliberalismo (individualismo, consumismo, competitividad, democracia representativa, etc.).
- Promover valores alternativos (colectivismo, consumo responsable, cooperación, democracia participativa). - Introducir la dimensión del conflicto para catalizar el cambio: - El conflicto resulta fundamental para avanzar, buscar soluciones y abordar desequilibrios socioeconómicos. - El conflicto atrae atención y obliga a las partes involucradas a buscar soluciones creativas y razonables. - El conflicto es un motor de transformación social y es eficaz para señalar las injusticias derivadas del capitalismo e implementar alternativas realizables.
La dimensión social de la innovación
1. El objetivo principal no consiste en abordar las carencias sociales que no están atendidas o están deficientemente atendidas. **2.** No limitarse sólo a actuar en el ámbito de la asistencia social.

Continuación Tabla 2.10

3. Apuesta por una transformación completa de la sociedad, que abarca: - Crear un modelo de desarrollo alternativo. - Abordar aspectos económicos, sociales, culturales, políticos, ecológicos, ideológicos, éticos y de igualdad de género. - Invertir en la creación de una sociedad donde tanto el individuo como la comunidad sean protagonistas. **4.** Orientar la intervención estatal a favor de la mayoría de la población: - La organización institucional debe ser comprometida. - Establecer una forma de gobernanza colaborativa. - Priorizar a los sectores más necesitados. - Suministrar servicios sociales y protección adecuados a la ciudadanía. - Asegurar derechos sociales fundamentales para todos los ciudadanos. - Realizar una distribución equitativa de la riqueza. - Instaurar servicios públicos adecuados. - Superar las disparidades sociales y económicas. **5.** Fomentar el impacto positivo del mercado: - Estimular un mercado eficiente que esté a favor de los intereses tanto individuales como colectivos. - Encauzar los esfuerzos empresariales y la iniciativa privada en beneficio de la comunidad. **6.** Desarrollar plenamente el potencial de la Economía Social y Solidaria: - La Economía Social Transformadora actúa como una herramienta estratégica, fuente y motor de la Innovación Social Transformadora.
La estructuración de la innovación
1. Elaborar una estrategia adecuada: - Analizar la interacción entre el sistema neoliberal actual y las dinámicas de la Innovación Social transformadora. - Investigar y anticipar las tendencias excluyentes y reactivas del sistema neoliberal para contrarestarlas. - Identificar las iniciativas que promueven los valores sociales. - Reconocer los movimientos sociales y políticos significativos para la transformación de la sociedad. - Descubrir las dinámicas socio-políticas e institucionales apropiadas para asegurar el éxito de los procesos de transformación en las comunidades locales y las empresas. **2.** Iniciar la organización a nivel local y luego expandirse a nivel nacional e internacional: - Unificar las fuerzas sociales, sindicales, políticas e institucionales que favorecen la transformación social. - Enfocarse en el diálogo, la coordinación y el trabajo conjunto. - Conectar los pasos a corto plazo con los objetivos a mediano y largo plazo.

Continuación Tabla 2.10

- Evaluar el camino a seguir y el contexto local para implementar la estrategia más apropiada.
- Vincular las ideas teóricas con la práctica, basándose en la situación actual.
- Priorizar la participación democrática.
3. Promover la formación ideológica:
- Educar a la ciudadanía para que sea capaz de comprender y analizar asuntos sociales y económicos.
- Fomentar la confianza en abordar los problemas de las comunidades y los barrios.
- Desarrollar habilidades comunicativas para difundir las dinámicas implementadas.

Fuente: Lasa (2018), con adaptación de los autores.

Innovación Social abierta

Dentro de los nuevos enfoques que se han delineado para el futuro de la Innovación Social, especialmente después de la crisis del COVID-19, que puso en evidencia las marcadas desigualdades socioeconómicas, ha surgido una percepción de que la Innovación Social ha estado atrapada en un paradigma con diferentes enfoques de colaboración entre el Estado, los sectores públicos, la sociedad civil, las empresas sociales y las corporaciones. A raíz de esto, han surgido conceptos renovados como la *Innovación Social abierta* (Geradts *et al.,* 2021). Este nuevo enfoque propone abordar los problemas sociales mediante la integración y organización de diversos actores que participen en todo el proceso, desde la generación de nuevas ideas hasta la implementación y la amplificación de soluciones a gran escala. Un enfoque dentro de esta perspectiva implica la utilización de la tecnología digital para la acción colectiva.

Dentro de este marco, se han planteado medidas como la formación de alianzas y la creación de redes de colaboración que involucren a múltiples partes interesadas. La adopción de esquemas con impacto colectivo se convierte en un medio para facilitar la colaboración entre diversos agentes, como la industria, las organizaciones no gubernamentales y el gobierno (Martínez-Moreno y Subirats, 2014). Estas acciones suelen seguir cuatro etapas distintas. El concepto de *Innovación Social abierta* se basa en dos premisas fundamentales: en primer lugar, que las ideas y posibles soluciones a problemas sociales

pueden provenir de diversos sectores, pero su distribución no es uniforme entre ciudadanos y grupos de interés; en segundo lugar, que el proceso desde la concepción de una idea hasta su materialización en resultados efectivos requiere una combinación de factores, que incluyen tanto la colaboración como la competencia (Geradts *et al.,* 2021). Ver **Tabla 2.11.**

Tabla 2.11

Etapas de la Innovación Social abierta

Etapa	Descripción
Movilización	**Delimitar la invitación a la acción y diseminarla**. Durante la fase de movilización, se reconocen los desafíos, se establecen los problemas y se inicia la búsqueda de ideas y posibles soluciones. El logro en esta etapa está vinculado con el nivel de compromiso que los diversos grupos de interés tengan hacia la convocatoria; además, deberán invertir su tiempo, habilidades y conocimientos en la exploración de soluciones. Una de las acciones más cruciales para los organizadores es la difusión de la convocatoria. Esta debe comunicar de manera clara el desafío y establecer las expectativas para los grupos involucrados. La convocatoria debe abordar las preguntas de los futuros participantes: ¿Qué problema se debe resolver?, ¿qué requisitos deben cumplir las posibles soluciones?, ¿cómo se manejan las ideas generadas?, ¿qué recompensas obtendrán los participantes de sus propuestas?, como reconocimientos, conexiones en redes, o incentivos económicos. Aunque la divulgación de la convocatoria podría parecer un aspecto menor, estamos inmersos en una época en la que el exceso de información nos satura y lograr ser escuchados se convierte en un reto en sí mismo. La movilización conlleva costos, como la contratación de personal para promover la convocatoria y los gastos relacionados con la publicidad en medios y plataformas de redes sociales. Los organizadores deben considerar qué grupos de interés son prioritarios y cómo pueden alcanzarlos de manera más efectiva.
Agrupación	**Establecer un espacio para concebir, elaborar y congregar ideas.** En esta fase, los desafíos, las ideas y las soluciones convergen, marcando el comienzo de la experimentación al vincular los problemas con sus posibles soluciones. Este proceso puede iniciar de dos formas diferentes: primero, cuando el problema ya está definido desde el principio y se convoca a los participantes en torno a él. Segundo, cuando se parte de un prototipo o solución previa y los participantes se esfuerzan por adaptarla a los desafíos presentados en la convocatoria. Para agilizar este proceso, el equipo organizador debe crear un espacio para generar, desarrollar y reunir ideas. Los participantes pueden presentar sus propuestas a través de plataformas digitales, lo que fomenta la colaboración y estimula la formación de equipos que trabajen juntos para resolver los desafíos.

Continuación Tabla 2.11

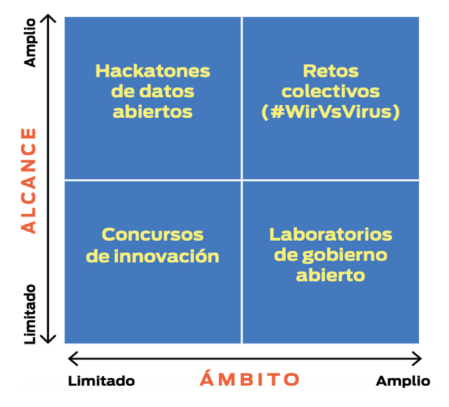
Etapa	Descripción
	Los organizadores deben diseñar estos entornos y decidir si los participantes se reunirán de manera virtual, en persona o utilizando ambas modalidades. Las reuniones presenciales tienen la ventaja de que los participantes colaboran en un entorno físico, mientras que las reuniones virtuales permiten una rápida replicación y la posibilidad de aumentar el número de participantes. En el caso de #WirVsVirus, se optó por una versión virtual debido a las circunstancias. No obstante, se espera que los eventos de hackatón continúen realizándose en línea, ya que la pandemia ha generado un mayor interés en el trabajo en este formato por parte de los ciudadanos.
Selección	**Clasificar y coordinar el respaldo para las soluciones remanentes.** Dentro de la etapa de selección, se escogen los conjuntos de problemas y soluciones. Este proceso exige un enfoque meticuloso, ya que es aquí donde se reduce significativamente tanto el número de propuestas como de participantes. En esta fase, el equipo organizador debe cuidadosamente categorizar las posibles soluciones y, simultáneamente, gestionar la comunidad involucrada. Surge una pregunta fundamental: ¿Debería continuar con un número limitado de ideas, o preferir mantener la mayor cantidad de soluciones posible en el proceso? Un ejemplo de enfoque utilizado en aceleradoras es elegir un pequeño conjunto de proyectos, lo que ofrece la ventaja de que el equipo organizador puede dirigir los recursos de manera más efectiva y brindar una asistencia personalizada. Sin embargo, si las ideas aún están en una etapa temprana de desarrollo, esto implica un riesgo considerable. Incluso teniendo en cuenta criterios de calidad, como los antecedentes de los participantes o su trayectoria profesional, esta estrategia podría ser arriesgada. En contraste, seleccionar un mayor número de proyectos y proporcionar apoyo durante un período prolongado permite que estos evolucionen y alcancen su máximo potencial a su propio ritmo.
Ampliación	**Proporcionar respaldo de recursos y orientar a los innovadores.** Los organizadores tienen diversas formas de respaldar a los innovadores durante el proceso. La generación de ideas requiere recursos, por lo que se pueden poner a disposición de los participantes herramientas que faciliten este proceso, además de ofrecer apoyo tangible, como remuneración o financiamiento. Otra forma en que los organizadores pueden brindar apoyo es sirviendo de intermediarios y aprovechando sus conexiones para enlazar a los participantes y sus ideas con posibles socios interesados en replicar la solución. Esto puede llevarse a cabo de manera directa al seleccionar una solución y conectarla directamente con un socio interesado, o de manera indirecta al organizar eventos donde los participantes presenten sus ideas y establezcan interacciones con potenciales socios.

Fuente: Geradts *et al*. (2021) y Mair y Gegenhuber (2021). con adaptación de los autores.

Son propuestas con cuatro iniciativas para la generación de Innovación Social abierta, las cuales se basan en grandes concursos como hackatones de datos abiertos, retos colectivos, concursos de innovación y laboratorios de innovación, cuyo común denominador es la de invitar en cantidades masivas a la población a participar de ideas de solución ante problemas concretos. Las ventajas que se logran, son: a) Invitación a especialistas a participar mediante una actividad lúdica como el hackatón, concursos de innovación, etc. b) Alta respuesta de candidatos a participar y c) Generación de múltiples alternativas ante un problema expuesto a la sociedad. Ver **Figura 2.2.**

Figura 2.2.

Tipos de iniciativas de Innovación Social abierta



Fuente: Geradts *et al.* (2021).

Innovación social y sus consecuencias negativas

Las condiciones de la Innovación Social, han traído también, consecuencias negativas a considerar. Ver **Tabla 2.12.**

Tabla 2.12

Consecuencias negativas de la Innovación Social respecto al Estado

• **Retiro del Estado o** que pueda retirarse de varios ámbitos sociales, especialmente en lo que se refiere a su responsabilidad de garantizar la solidaridad y la igualdad de condiciones de vida de los más vulnerables. • **Ablandamiento regulatorio.** Habían aparecido nuevos actores que no estaban sujetos a reglas profesionales o regulatorias por lo tanto, no fue sorprendente cuando se informó que dichos actores habían practicado, en varias ocasiones, *métodos salvajes.* Esto condujo a déficits democráticos y falta de transparencia. Para colmo de males, muchas veces el mercado objetivo de estas empresas eran los segmentos de población más vulnerables y subrepresentados. • **Oportunidades desiguales.** El creciente énfasis en la Innovación Social significó que, bajo el pretexto del empoderamiento, se esperaba que los actores locales manejaran sus propios asuntos. A veces, esto resultó en una disparidad cada vez mayor porque ahora la comunidad local marginada tenía que recurrir a sus propios recursos agotados. Esto podría consolidar las desigualdades existentes entre diferentes regiones y actores. Además, los arreglos locales en constante cambio que resultan de la reorganización podrían generar mayores costos de transacción. • **Confianza exagerada** en el potencial de la Innovación Social: El concepto de SI, tal como se propaga actualmente, adolece de demasiada confianza en SI y sus defensores. No debe esperarse que SI pueda producir soluciones universales a problemas sistémicos. Además, se subestimó el aspecto del poder. Desempeñó un papel decisivo en la difusión de SI y no sólo en la calidad de las soluciones encontradas. • **Déficits de gobernanza de la Innovación Social.** En general, el concepto de SI es ambivalente. Sería crucial considerar también los aspectos problemáticos de la IS, como su carácter fundamentalmente desviado y, a menudo, el conflicto entre los beneficios sociales y económicos. La innovación social, como la innovación en general, desafió las reglas existentes. La modificación de estas reglas debe realizarse únicamente en el proceso democrático. No debe dejarse a la imaginación salvaje de los mercados u otros foros. Los nuevos arreglos de gobernanza a raíz de la Innovación Social han llevado, entre otras cosas, a una pérdida de democracia y falta de rendición de cuentas.

Fuente: Mildenberger *et al.* (2020), con adaptación de los autores.

Hay escaso debate aún sobre las consecuencias positivas de la innovación social, ya que se ha debatido más bien sobre la cuestión de si se trata únicamente de una solución concreta a un problema (*perspectiva funcional*) o si se trata de un cambio más fundamental en las relaciones sociales (*de poder*) a favor de los grupos marginados de la sociedad.

Parte 3.
Retorno Social de la Inversión (SROI)

JUAN MEJÍA-TREJO

El crecimiento de la *inversión de impacto* en los proyectos sociales, ha llevado a un enfoque sin precedentes en la medición del impacto, con el objetivo de comprender el rendimiento financiero y social de estas inversiones. Sin embargo, la medición del impacto es compleja en la práctica y varía en enfoque y rigor, con una serie de metodologías y prácticas emergentes de diferentes organizaciones. Esto conlleva un riesgo para el campo emergente de inversión de impacto; si un cierto nivel de el rigor en la medición del impacto no está establecido en la industria, la etiqueta *inversión de impacto* corre el riesgo de diluirse y usarse simplemente como una herramienta de marketing para inversores comerciales (So y Staskevicius, 2015).

Existe una creciente consciencia de la necesidad de desarrollar métodos más efectivos para cuantificar el valor social, económico y ambiental derivado de las actividades humanas. Aunque se emplean diferentes términos como *valor, retornos, impacto y beneficio,* las interrogantes son consistentes en torno al tipo de cambio que se está logrando y en qué medida se está generando un impacto social y un valor añadido. Esto es relevante tanto en proyectos de carácter público como privado (Grupo CIVIS, 2009).

Así también, se ha visto que los esfuerzos para medir el impacto a nivel financiero, sirven a a partir de un ciclo de objetivos de medición contínua. Ver **Tabla 3.1**.

Tabla 3.1

Ciclo de objetivos de medición contínua

1. **Estimación del impacto (*Estimating Impact*)**: Realización de la preinversión de diligencia debida 2. **Impacto de la planificación (*Planning Impact*):** obtención de métricas y datos métodos de recolección para monitorear el impacto 3. **Seguimiento del impacto (*Monitoring Impact*):** medición y análisis del impacto para asegurar la alineación y el desempeño de la misión 4. **Evaluación del impacto (*Evaluating Impact*):** comprender la posinversión Impacto Social de una intervención o inversión

Fuente: So y Staskevicius, 2015 con adaptación de los autores.

Además de los cuatro objetivos mencionados anteriormente, las partes interesadas (*stakeholders*) de inversón, emplean varios métodos para conseguir el ciclo mencionado en la **Tabla 3.1.** los cuales, pueden ser categorizados como se muestra la **Tabla 3.2.**

Tabla 3.2

Métodos utilizados por los inversionistas en el ciclo de objetivos de medicion contínua

1. **Métodos de rendimiento esperado (*Expected Return*).** Estos métodos tienen en cuenta la previsión de beneficios sociales de una inversión contra sus costos, descontados al valor del valor de hoy. Esta métrica de retorno esperado puede tomar varias formas. Algunos ejemplos representativos, son: Retorno Social de la Inversión (**SROI**), Relación Costo-Beneficio (BCR) y Tasa de Retorno Económico (ERR). Sirve para estimar las expectativas sociales rendimiento en la evaluación del potencial inversiones, además de monitorear y evaluar el desempeño social de inversiones. **Ventajas:** Puede proporcionar una disciplina enfoque para la toma de decisiones. Ofrece la oportunidad para que la organización hable un común idioma. Tiene similitud con el retorno sobre la inversión que puede ayudar a ganar fideicomiso del sector privado. **Desventajas:** Puede penalizar injustamente las intervenciones que trabajan con el problemas más desafiantes y poblaciones. Puede ser percibido como inexacto y cambiando constantemente. Cálculos de rendimiento esperado son tan fuertes como los datos que los alimenta. Riesgo de tentación en el uso cifra de retorno esperada como métrica independiente para la financiación decisiones. No aplicable a intervenciones sin cuantificables beneficios. No tiene en cuenta efectos catalíticos.

Continuación Tabla 3.2

2. **La Teoría del Cambio y el Modelo de Marco Lógico (*Theory of Change and Logic Model Framework*).** Estos explican el proceso del Impacto Social buscado. Específicamente, el Modelo de Marco Lógico es una herramienta comunmente utilizada para mapear una Teoría del Cambio de un organización, intervención o programa delineando el vínculo entre los insumos, las actividades, los productos, los resultados y, en última instancia, el impacto. Comprende el camino hacia el impacto previsto como parte del *due dilligence*. Proporciona un marco para el establecimiento de metas. Rastrea y monitorea el progreso de la inversión. Proporciona objetivos para los planes de incentivos. Proporciona un marco para ilustrarlla lógica del impacto a reportar. **Ventajas:** Ofrece un marco comprensible que es reconocido en el ámbito social. Es una herramienta adaptable que puede abarcar diversos objetivos. Permite a los inversionistas incorporar dimensiones cruciales para la misión. Facilita a los inversionistas la identificación de supuestos subyacentes sobre el impacto, lo que posibilita una revisión adicional según sea necesario. **Desventajas:** Encontrar indicadores para evaluar los resultados puede presentar dificultades. Existe el riesgo de simplificar el cambio social en un proceso lineal.
3. **Los Métodos de Alineación de la Misión (*Mission Alignment Methods*)** miden la ejecución de la estrategia frente a la misión y los objetivos finales a lo largo del tiempo; los ejemplos incluyen criterios de valor social y cuadros de mando usados para monitorear y administrar métricas clave de rendimiento. Monitorear impacto de cartera contra su misión. **Ventajas:** Las encuestas son económicas, de forma sencilla para monitorear la alineación de la misión. **Desventajas:** Los resultados de las encuestas o cuadros de mando son tan significativos como los métodos de recopilación de datos o métricas de de desempeño.
4. **Los Métodos Experimentales y Cuasi-Experimentales (*Experimental & Quasi-experimental Methods*).** Son evaluaciones posteriores que utilizan un ensayo de control aleatorio u otro contrafactual para determinar el impacto de la intervención en comparación con el *statu quo*. Prueba la hipótesis de una Teoría del Cambio del inversionista y evaluar el riesgo de impacto de un inversión potencial. **Ventajas:** Los métodos experimentales permiten para una sólida atribución de causa y efecto. Los Métodos cuasi-experimentales pueden proporcionar alguna atribución como evidencia más flexibile y de costo más bajo. Ambos métodos pueden ayudar a demostrar la adicionalidad del impacto. **Desventajas:** Los métodos experimentales pueden ser caros y de recursos intensivos. No son adecuados en muchas situaciones, por ejemplo, en ambientes que no pueden ser controlados, en intervenciones que son insuficientes para conducir resultados por sí solos, en situaciones en las que la aleatorización de los beneficiarios, pueden ser poco éticos. Los métodos cuasi-experimentales pueden estar limitados en su capacidad para descartar factores exógenos.

Fuente: So y Staskevicius (2015) con adaptación de los autores.

Los métodos de la **Tabla 3.2.** sirven al ciclo de objetivos de inversión contínua. Un mapeo de los métodos frente a los objetivos proporciona una visión de cómo cada uno de estos métodos pueden lograr los diferentes objetivos. Ver **Figura 3.1.**

Figura 3.1.

Mapa de metodologías de medición vs. Objetivos de medición

1 Estimating Impact *for due diligence*
2 Planning Impact *through strategy*
3 Monitoring Impact *to improve program*
4 Evaluating Impact *to prove social value*

Expected Return
• SROI

Theory of Change
• Logic Model

Mission Alignment Methods
• Social Value Criteria
• Scorecards

Quasi-Experimental & Experimental Methods
• RCT
• Historical baseline
• Pre/post test
• Regression discontinuity design
• Difference in differences

Investment Process Alignment: Due Diligence | Pre-Approval | Post-Investment

Fuente: So y Staskevicius, 2015.

Evolución del SROI

Hoy en día existen varios enfoques para responder cuánto del cambio se está realizando con Impacto Social,esiendo uno de ellos, el retorno social de la inversión (**SROI**), que es especialmente común en el Reino Unido. En la mayoría de los casos, sin embargo, sólo se determinan los impactos sociales de una única intervención o proyecto. En ocasiones, se encuentran estudios que tienen un alcance más amplio y usan diseños sofisticados (grupos de comparación) para determinar los efectos de un tipo de intervención. Sin embargo, tales estudios son muy raros. No se consideran los efectos sociales generales de los enfoques innovadores, aunque a veces se sugiere una especie de extra-

polación. Hay reflexiones más detalladas sobre posibilidades metodológicas en esta dirección, pero no con un enfoque explícito en la Innovación Social como lo realiza el retorno social de inversión (Mildenberger *et al.,* 2020).

Como metodología, se tiene documentada prácticamente a fines del siglo XX y en constante evolución, como se aprecia en la **Tabla 3.3.**

Tabla 3.3

Evolución del SROI

Año	Descripción
1990's	Metodología descrita por la Roberts Enterprise Development Fund (REDF, 2001) utilizada para analizar el efecto de las organizaciones sociales en San Francisco, Estados Unidos.
2004	La organización New Economics Foundation (NEF) presenta la primera medición de Impacto Social y establece la Red Europea **SROI**. En 2005, se crea el primer marco de trabajo **SROI**. En 2006, se publica el documento *Retorno Social de la Inversión: una Guía para el análisis* **SROI**. Un año después, NEF introduce su guía *hazlo tú mismo* sobre **SROI**.
2008	Se forma la Red **SROI** con 160 miembros, aparece la *2a edición de la Guía* **SROI** y se lanza la aplicación *Social e-valuador* como herramienta de apoyo para el análisis y evaluación de Impacto Social.
2009	Se publica la *Guía* **SROI** con el apoyo de *The Cabinet Office* como resultado de la revisión metodológica.
2011	La *Guía* **SROI** comienza su disponibilidad en otros idiomas tales como elo coreano, francés y chino. Se publica la *Guía suplemento de materialidad.*
2012	Se conforma el grupo de trabajo de metodología dentro de la Red **SROI**, se publica la revisión. El grupo de trabajo de metodología, se establece dentro de la Red **SROI**, y se lanza una revisión de *la Guía Suplemento de Materialidad.* Paralelamente, surge WikiVOIS, una plataforma que fomenta la discusión sobre los resultados, la medición y el valor en el ámbito **SROI**. Además, nuevos países como el Reino Unido, Holanda, Suecia, Japón y Australia se unen a la Red **SROI**. En 2013, España también se suma como miembro afiliado.
2013-2023	En los años recientes, se han seguido publicando documentos y recursos específicos con el objetivo de mejorar la comprensión y precisión en la aplicación de la metodología **SROI**. Estos incluyen guías como *Usar* **SROI** *e Involucrar Grupos de Interés*, así como también publicaciones sobre *Mitos y Desafíos de* **SROI** *y Contabilidad para el Valor.*

Fuente: Amaro-Mejías y Paredes-Gázquez (2015), con adaptación de los autores.

Una constante que enriquece este modelo es la producción de información teórica y práctica. Así también, el uso del **SROI**, entre las instituciones públicas y privadas, se va extendiendo, aumentando también el número de miembros a la Red.

Qué es el SROI

La metodología **SROI** se presenta como un proceso que posibilita medir, comprender y comunicar el valor adicional económico, así como el valor agregado financiero (social y medioambiental) que deriva de una actividad o proyecto en relación a los recursos invertidos en ellos por una entidad, organización o empresa. Este enfoque se origina en un *análisis de coste-beneficio* y *contabilidad social*. Además, se caracteriza por incorporar una perspectiva participativa que facilita la asignación de valor económico a una amplia gama de resultados, independientemente de si tienen o no valor en el mercado, evaluando aspectos tanto cualitativos como cuantitativos. De este modo, el **SROI** cuantifica el valor de los beneficios sociales en relación a los costes asociados con la obtención de tales beneficios. Esta evaluación se expresa como un ratio que relaciona el valor generado por una iniciativa con la inversión necesaria para generar dicho valor en términos monetarios. En otras palabras, busca determinar cuánto valor se produce por cada unidad monetaria invertida o, en términos más sencillos, cómo el Impacto Social generado por una iniciativa se traduce en retorno de inversión (Amaro-Mejías y Paredes-Gázquez, 2015). Esto se representa mediante la siguiente fórmula matemática:

Ratio SROI = Valor Actual Neto de los Impactos / Valor Actual Neto de la Inversión

El marco del Retorno Social de la Inversión (**SROI**) se desarrolla con el objetivo de medir y cuantificar el concepto amplio de valor. Este enfoque busca abordar la desigualdad, la degradación ambiental y la mejora del bienestar al incorporar costos y beneficios de naturaleza social, ambiental y económica.

El **SROI** se encarga de evaluar el cambio en formas que sean pertinentes para las personas u organizaciones involucradas en él o que contribuyen a él. Para lograr esto, se evalúa cómo se origina dicho cambio mediante la medición de *outcomes* (resultados) en las áreas social, ambiental y económica, y se traducen estos resultados en términos monetarios. Esta conversión permite realizar cálculos de ratio costo-beneficio. Por ejemplo, un ratio de 3:1 indica que una inversión de 1 dólar genera un valor social equivalente a 3 dólares. Es importante destacar que el enfoque del **SROI** se centra en el concepto de valor en lugar de estar limitado al aspecto monetario. Aunque el dinero funciona como una unidad estándar y ampliamente aceptada para expresar valor, el **SROI** considera que el valor va más allá de esta representación material (Grupo CIVIS, 2009).

SROI vs. Costo beneficio

Bajo el término medición del Impacto Social se discuten conceptos que normalmente se refieren al impacto de los insumos (*inputs*) y por lo tanto, tienen un enfoque económico. Esencialmente, éstas son diferentes variaciones de la evaluación económica, por ejemplo, recursos financieros que se invierten en un programa o una intervención. En la lógica presentada, los costos de oportunidad o los costos en el sentido de efectos monetarios negativos sólo pueden, analizarse del lado de las consecuencias (Rauscher *et al.,* 2012).

Dependiendo de cómo y el alcance de las consecuencias de las evaluaciones económicas, se distinguen cuatro tipos diferentes (Drummond y McGuire 2001). Ver **Tabla 3.4.**

Tabla 3.4

Diferentes tipos de valuación económica

Tipo de evaluación	Identificación de consecuencias	**Medición de consecuencias**	**Definición**
Análisis de costos	Ninguna	Ninguna	Toma en cuenta los costos de la implementación de un programa o intervención
Análisis de efectividad de costos	Efecto único de interés, común a ambas alternativas logrado en diferente grado	Unidades no monetarias naturales, que normalmente corresponden a aquellas unidades a las que se dirige una intervención y que tienen el mismo interés en las alternativas (por ejemplo, reducción de la presión arterial, número de graduados con una calificación específica en un campo de especialización)	Tiene en cuenta los costes de la implementación de un programa o una intervención, refiriéndolos a las consecuencias medidas en unidades naturales no monetarias (por ejemplo, USD X por día sin medicamentos)
Análisis de utilidad de costos	Efectos únicos o múltiples, no necesariamente comunes a ambas alternativas	En puntajes de preferencia no monetaria o pesos de utilidad que no corresponden a aquellas unidades a las que se dirige directamente una intervención (por ejemplo, años de vida ajustados por calidad, bienestar).	Tiene en cuenta los costes de la implementación de un programa o intervención, refiriéndolos a las consecuencias medidas en pesos de utilidad (por ejemplo, USD X por año de vida ajustado por calidad)

Fuente: Rauscher *et al.* (2012).

La medición del cambio con SROI

A fines de la década de 1990, Aspen Institute (2023) con sustento en la Ley de Evaluación de la Empresa Social en los Estados Unidos, establece una teoría práctica del servicio de evaluación para programas sociales basado en el cambio; la cual se le conoció los capitalistas de riesgo del sector sin fines de lucro. Este ejercicio evaluó al Fondo de Desarrollo Empresarial, bajo una perspectiva de capital de riesgo social para la filantropía, en la cual se detalla la experiencia de la fundación en la aplicación de prácticas de capital de riesgo en su apoyo filantrópico a una cartera de organizaciones sin fines de lucro que gestionan empresas con fines sociales (Taplin *et al.,* 2013; Aspen Institute, 2023).

De acuerdo con Ali *et al.* (2019), las raíces de **SROI** como método de evaluación de la Teoría del Cambio, se encuentran en el análisis tradicional de costo-beneficio, desarrollado en Roberts Enterprise Development Fund (REDF, 2001). Ver **Tabla 3.5.**

Las pautas para la aplicación de **SROI** a las empresas sociales en el Reino Unido fueron desarrollados por la *New Economic Foundation* (Doherty *et al.,* 2014).

Tabla 3.5

Enfoque de *Roberts Enterprise Development Fund* (REDF) para evaluación de empresas sociales

Práctica Relevante	Capital de Riesgo	Fundaciones	Enfoque REDF
Gestión de riesgos	Alto grado de riesgo compartido. Los fondos se pierden cuando los proyectos fallan	Bajo riesgo para la fundación. Alto riesgo para las organizaciones sin fines de lucro (ONG). Los fondos no están en riesgo pues los recursos deben gastarse	Gestión de Alto Riesgo Gerencial a través de Negocios Empresa y Riesgo organizacional. Se gestionan a través de la diversificación de portafolios

Continuación Tabla 3.5

Práctica Relevante	Capital de Riesgo	Fundaciones	Enfoque REDF
Monto de financiamiento	Compromiso sustancial para proporcionar capital y para ayudar a recaudar capital adicional y de seguimiento	Compromiso parcial ya que proporciona una pequeña parte del capital total necesario. La administración de Organización social debe continuar recaudando fondos	Inversiones de capital se apoyan en recaudación de fondos, mediante Redes sociales en nombre de las empresas.
Duración y extensión de las relaciones	5-7 años Vinculado al éxito del proyecto	1-3 años	Mínimo cinco años
Términos del acuerdo	Por camaradería se vinculan a pequeños portafolios	Las partes actúan en su propio interés y no están sujetas a la presión de la otra parte. Son portafolios grandes bajo vigilancia.	El ingreso a la gestión de la empresa es a través de estructuras de comités de carte pequeña de 7 organizaciones.
Creación de capacidad organizacional	Financiamiento para construir capacidades para ejecutar con éxito el plan de negocios	Financiamiento para programas de infraestructura y gastos generales	Financiamiento para capacidades organizacionales: capital humano, gastos generales, requerimientos de capital, tecnología, etc.
Medidas de desempeño	Las recompensas y los riesgos están claramente definidos para todos	Para el financiador la recompensa está en otorgar subvenciones. Para la ONG en sus resultados.	Retorno Social de la Inversión (*Social Return on Investment Analysis*, **SROI**)
Estrategia de salida del financiador (cuando la empresa apoyada puede autofinanciarse)	2 estrellas, 2 fracasos, 6 muertos vivientes o herido	Mito del Gobierno: las ONG son una carga	El portafolio disminuye de 10 a 7 entre 1997 y 1999
Resultados	1% del capital para todas las *start-ups*, pero el 30% de empresas que llegan etapa de salida a bolsa	Difícil de conocer. No se cuantifica	**SROI**

Fuente: Tuan y Emerson (2000), con adaptación de los autores.

Entonces, el propósito principal del Retorno Social de la Inversión (**SROI**) consiste en reconocer y evaluar el valor tanto económico como social que una organización, en particular una empresa social sin fines de lucro, logra generar. Este logro se realiza al analizar una base de datos que pueda ser cuantificable y comparada con otros datos similares (Wilson y Post, 2013). Este enfoque se basa en tres dimensiones fundamentales: la dimensión social, la socio-económica y la económica. Utilizando estas dimensiones como base, se desarrolla una fórmula que cuantifica el valor producido en términos monetarios por cada unidad de inversión que la organización destina a sus operaciones (Di Domenico *et al.,* 2010). Mediante este enfoque, se logra adquirir un entendimiento preciso sobre el nivel de impacto generado por la organización y se obtienen pautas para mejorar dicho impacto de manera efectiva (Ali *et al.,* 2019). En sí, los métodos de medición del impacto social son particularmente adecuados para capturar el tercer pilar de la sostenibilidad. Para los cuales, en la mayoría de los casos, sólo se determinan los impactos sociales de una única intervención o proyecto. En ocasiones, se encuentran estudios que tienen un alcance más amplio y usan diseños sofisticados (grupos de comparación) para determinar los efectos de un tipo de intervención. Sin embargo, tales estudios son muy raros. No se consideran los efectos sociales generales de los enfoques innovadores, aunque a veces se sugiere una especie de extrapolación. Hay reflexiones más detalladas sobre posibilidades metodológicas en esta dirección, pero no con un enfoque explícito en impacto social (Mildenberger *et al.*, 2020).

Tipos de SROI

Según el Grupo CIVIS (2009), existen dos enfoques principales en el análisis **SROI**:

- **Evaluativo:** Este tipo de evaluación se realiza retrospectivamente y se fundamenta en *outcomes* (resultados) concretos que ya han sucedido. Cuando se lleva a cabo un análisis **SROI** de evaluación, el objetivo es obtener datos de los sistemas de gestión de la organización, como registros

que detallen la cantidad de horas o días que los voluntarios han dedicado. En situaciones donde esta información no esté a disposición, es posible recurrir a estimaciones preliminares, que servirán como punto de partida para futuras mejoras.

- **Prospectivo.** Este método anticipa la cantidad de valor social que se creará si las actividades alcanzan los resultados previstos. Los análisis **SROI** prospectivos resultan especialmente beneficiosos para la planificación de las actividades de la organización. Ayudan a ilustrar cómo la inversión puede potenciar al máximo el impacto y también contribuyen a la identificación de qué indicadores deben ser medidos una vez que el proyecto esté en marcha. Uno de los desafíos principales al emprender un análisis **SROI** por primera vez radica en la falta de información sólida sobre los resultados. Para asegurar la solidez de un análisis **SROI** evaluativo, es esencial contar con información concreta sobre los resultados y el análisis **SROI** prospectivo proporcionará la base para capturar dicha información. Por esta razón, resulta preferible comenzar con un análisis **SROI** prospectivo para predecir el valor social en lugar de evaluar el valor que ya se ha generado. Esto garantiza el establecimiento de sistemas adecuados para la recopilación de datos destinados a análisis completos en el futuro. Si se opta por un análisis **SROI** prospectivo, la cantidad de recursos necesarios será calculada mediante una combinación de:
  - Su experiencia.
  - Información de años previa relacionada con la actividad, si está disponible.
  - Investigación que toma en cuenta las experiencias de otras personas que hayan utilizado tipos similares de insumos.

Comparación del SROI con otros métodos de medición

El **SROI** es una metodología altamente precisa y ampliamente reconocida a nivel global, ya que permite identificar y resaltar las externalidades de cualquier proyecto, independientemente de si estas tienen un valor en el mercado o no. Además, facilita la medición de su impacto en términos económicos, sociales y medioambientales.

Existen otras metodologías, también ampliamente reconocidas como el *Social Accounting and Audit* (SAA, 2023) y el *Impact Reporting and Investment Standard* (IRIS, 2023). Ver **Tabla 3.6.**

Tabla 3.6.
SROI vs. SAA e IRIS descripción general

SROI	IRIS y SAA
Facilita la gestión del cambio con un enfoque en maximizar todos los impactos resultantes.	Para IRIS resulta beneficioso contrastar inversiones a nivel de industria y estandarizar reportes en la cartera de inversiones. SAA se enfoca en evaluar el desempeño social obtenido.
Requiere entre 2 y 4 meses, para aplicarse.	IRIS realiza informes al instante, SAA requiere que el proyecto tenga mínimo un año de desarrollarse y csea coincidente al período contable de la empresa.
Puede emplearse con fines de pronóstico y no se limita a un enfoque interno, estableciendo su alcance con antelación.	IRIS y SAA informan solamente de lo sucedido
Es idónea para proyectos que involucran a diversos participantes y colaboraciones entre entidades públicas y privadas.	SAA necesita que las custiones clave en relación a lo interno de la organzación, se presenten en todas las cuentas sociales.
Su enfoque se dirige principalmente hacia los resultados y los recursos requeridos para alcanzar dichos resultados.	SAA necesita de pruebas de desempeño.
Los *proxies* financieros son clave en la evaluación.	SAA sigue creciendo su uso.
El *peso muerto*, la *atribución y el desplazamiento* son importantes en la medición del impacto	Para SAA, éstos deben indicar y demostrar aunque no realizar su medición.

Fuente: Amaro-Mejias y Paredes-Gázquez (2015), con adaptación de los autores.

Los siete principios del SROI

Según el Grupo CIVIS (2009), el **SROI** se fundamenta en siete principios al ser desarrollado mediante la integración de la contabilidad social y el análisis de costo-beneficio. Ver **Tabla 3.7.**

Tabla 3.7

Los 7 principios del SROI

1. Involucramiento de las partes interesadas (*stakeholders*)
Comunicar qué se está midiendo, cómo se está midiendo y cómo se valora, involucrando a las partes interesadas o *stakeholders*. Los *stakeholders* son individuos u organizaciones que experimentan cambios como resultado de la actividad y son quienes tienen el conocimiento más preciso para describir esos cambios. Este principio implica que es necesario identificar a los *stakeholders* y luego consultarlos durante el análisis para asegurarse de que el valor y la forma de medirlo sean informados por aquellos que son impactados por la actividad o que la impactan.
2. Entender lo que cambia
Describir el origen del cambio y evaluarlo mediante la evidencia recopilada, reconociendo tanto los cambios favorables como los desfavorables, así como aquellos que fueron previstos o surgieron de manera imprevista. El valor se crea para o por diversos *stakeholders* como resultado de diversos tipos de cambios, que pueden ser anticipados o no, y tener connotaciones positivas o negativas. Este principio implica detallar cómo se producen estos cambios y respaldarlos con pruebas tangibles. Estos cambios, que se hacen posibles gracias a las contribuciones de los *stakeholders*, constituyen los *outcomes* (resultados) de la actividad, a menudo identificados como logros sociales, económicos o medioambientales. Estos son los resultados que deben ser medidos para demostrar la materialización del cambio.
3. Valorar lo importante
Emplee *proxies* indicadores financieros para atribuir valor a los *outcomes* (resultados). Muchos *outcomes* (resultados) no están sujetos a transacciones en los mercados, lo que impide que su valor sea reconocido. Se deben utilizar *proxies* financieros como sustitutos para valorar estos resultados y para dar voz a aquellos que no participan en los mercados pero que se ven afectados por las actividades. Esto contribuirá a cambiar la dinámica de poder entre los distintos *stakeholders*.

Continuación Tabla 3.7

4. Incluir sólo lo esencial
Establezca qué datos y pruebas deben ser incorporados en los informes para ofrecer una representación justa y precisa, de manera que los *stakeholders* puedan llegar a conclusiones racionales sobre el impacto. Este principio implica considerar si la omisión de cierta información podría influir en la toma de decisiones respecto a la actividad. Esto abarca decisiones sobre qué *stakeholders* experimentan cambios significativos, así como la información relacionada con los *outcomes* (resultados). Para determinar qué es esencial, se debe consultar las políticas de la organización, colegas, estándares corporativos y efectos financieros a corto plazo. Una certificación externa se vuelve relevante para brindar confianza a quienes utilizan el informe de que los aspectos esenciales han sido incorporados.
5. No reivindique en exceso
Solamente atribuya el valor que las organizaciones son directamente responsables de generar. Este principio demanda examinar las tendencias y los estándares de referencia para facilitar la evaluación del cambio originado por la actividad, en contraposición a otros factores, y tomar en cuenta los acontecimientos que habrían ocurrido independientemente. También implica considerar la aportación de otras personas u organizaciones a los resultados reportados, asegurándose de que las contribuciones coincidan con los *outcomes* (resultados).
6. Sea transparente
Presente la base sobre la cual se sustenta el análisis como una muestra de precisión y transparencia, dejando en claro que se compartirá y debatirá con los *stakeholders*. Este principio requiere que todas las elecciones relacionadas con los *stakeholders*, *outcomes* (resultados), indicadores, puntos de referencia, fuentes y métodos de recolección de datos, diversos escenarios evaluados y la comunicación de los resultados a los *stakeholders* sean explicados y documentados. Esto también incluye exponer cómo los responsables de la actividad modificarán su enfoque debido al análisis. La credibilidad del análisis se fortalecerá si se exponen de manera transparente las razones detrás de las decisiones tomadas.
7. Compruebe el resultado
Asegurarse de obtener una certificación independiente adecuada. A pesar de que un análisis **SROI** brinda la posibilidad de comprender mejor el valor generado por una actividad, conlleva inevitablemente cierto grado de subjetividad. Es esencial contar con una certificación independiente y apropiada para permitir a los *stakeholders* evaluar si las decisiones tomadas por los responsables del análisis fueron justificadas.

Fuente: Grupo CIVIS (2009), con adaptación propia de los autores.

Formas de reducir el riesgo del SROI

Con la finalidad de reducir el riesgo por sobredemanda en el **SROI**, se deben considerar medidas con previsión. Ver **Tabla 3.8.**

Tabla 3.8

Formas de reducción del riesgo por sobredemanda en el SROI

Peso muerto (*Deadweight*)
Representa la medida en que los resultados habrían ocurrido de todos modos. Estos se estiman mediante el uso de puntos de referencia. Se resta peso muerto para que la organización pueda expresar el valor de su trabajo. Por ejemplo: Un porcentaje de empleados que podrían haber tenido éxito en la obtención de un trabajo sin la intervención de la empresa. Establece qué tan grande es la parte del total efecto que se hubiera producido sin el proyecto. Establece qué tan grande es la parte del total efecto que se hubiera producido sin el proyecto. Sus principales fuentes, son: estadísticas y estudios.
Desplazamiento (*Displacement*)
Esto también se conoce como efecto sustitución. Ocurre cuando los beneficios reclamados por un participante del proyecto son a expensas de otros fuera del proyecto. Por ejemplo, si el participante A consigue un trabajo después del proyecto como resultado de la mejora de sus habilidades, pero el participante A consigue el trabajo a expensas de la persona B, que no estaba en el proyecto y ahora pierde el trabajo (es desplazada), esto lleva a un cambio de trabajo neto de cero Indica la cantidad del efecto que ha reemplazado a otros efectos. Sus principales fuentes, son: estadísticas y estudios.
Atribución (*Attribution*)
Representa que parte del valor creado también es aportado por otras organizaciones, iniciativas, personas que trabajan en el mismo tramo social. Por lo tanto, enfatiza que los cambios sociales a menudo son el resultado de iniciativas interconectadas y, por lo tanto, para medir el valor de un solo programa es importante restar el valor agregado por otros. Indica cuánto del efecto se debe a los esfuerzos de otros proyectos, organizaciones o personas. Su principal fuente, es: encuestas de participantes.
Decaimiento (*Drop Off*)
Considera cómo un cambio resultante de un programa social disminuirá con el tiempo. El abandono suele aparecer cuando los efectos del programa tienen una duración superior a la del programa y, en tal caso, los beneficios se reducen. Se utiliza un cierto porcentaje para representar la tasa de abandono. Por ejemplo, si un programa ayuda a las personas a dejar de fumar, ¿qué parte puede volver a fumar en el futuro? Indica cuánto el efecto respectivo se devalúa con el tiempo. Sus principales fuentes, son: estadísticas y estudios.

Continuación Tabla 3.8

Entradas (*Inputs*)
Donaciones financieras de las partes interesadas y el valor del tiempo de los voluntarios. Sus principales fuentes, son: cuentas financieras, gastos, empleados, y el horario de trabajo de los voluntarios.
Salidas (*Outputs*)
El esfuerzo, por ejemplo, terapia o repartir alimento. Sus principales fuentes son: registro de participantes y actividades
Resultados (*Outcomes*)
El cambio, por ejemplo, mejora de la salud debido al proyecto. Sus principales fuentes, son: registro de participantes, grupo focal entrevistas y encuestas a los participantes, voluntarios y familias.
Valor presente (*Present value*)
El valor presente del resultado total en el período de evaluación. Sus principales fuentes, son: el valor de descuento recomendado por el Ministerio de Hacienda.
Análisis de sensibilidad (*Sensitivity analysis*)
Una estimación que muestra cómo la razón se ve afectado si los valores identificados son más bajo o más alto de lo esperado. Sus principales fuentes, son: basado en la incertidumbre de los datos y las estimaciones se realiza un espacio muestral.

Fuente: Lind Foundation (2022); Perimity-Agrawal (2014) con adaptación de los autores.

ROI vs. SROI Puntos principales

De debe tener en cuenta que existen diferencias del Social **ROI** contra el retorno de invesión (*return of investment*) tradicional. Ver **Tabla 3.9.**

Tabla 3.9

Difrencias ROI vs. SROI

Factor	ROI	SROI
Significado	Se refiere a una relación única que refleja los rendimientos financieros del proyecto	No se refiere a un índice único, sino más bien a una forma de informar sobre la creación de valor que refleja el resultado final triple de un proyecto
Proceso de cálculo	Incluye beneficios medibles y tangibles	Mide los aspectos no tangibles del proyecto, como los beneficios para la salud, etc., utilizando precios sombra

Continuación Tabla 3.9

Factor	ROI	SROI
Bases de cálculo	Mide los *outcomes* tangibles de un proyecto	Basa su evaluación en parte en la experiencia y percepción de las partes interesadas
Unidad de medida	Medido como Valor Presente Neto o Tasa Interna de Retorno del proyecto	Medido como Valor Presente Neto de los beneficios sociales o tasa de retorno económico
Externalidades	Incluye sólo factores internos del proyecto	Incluye factores externos del proyecto como el impacto en los beneficiarios, etc.
Deseos de mérito (*Merit Wants*)	Incluye sólo valores de transacción	Los deseos de mérito son factores como el mérito adicional de la educación, el aprendizaje, la capacitación de los trabajadores, el aumento del nivel de vida, etc. El análisis de costo-beneficio social atraería puntos positivos para todos los deseos de mérito y puntos negativos para promover cualquier deseo de demérito como una cultura de trabajo de más horas, etc.
Impuestos y subsidios	Son tratados de acuerdo a los 14 principios del GAAP (Generally Accepted Accounting Principles)	Se consideran como pago de transacción y se reflejan como pagos de transferencia
Imperfecciones del mercado	No son tomadas en cuenta. Todos los cálculos de realizan con precio del mercado	Tiene en cuenta el impacto de las imperfecciones del mercado, por ejemplo: digamos que algunos proyectos explotan a los trabajadores que no están totalmente pagados. En términos contables, los cálculos se realizarán según el precio del acuerdo, sin embargo, en términos sociales, se incurrirá en costos adicionales relacionados con la explotación de la política de tasa de salario mínimo

Fuente: Perimity-Agrawal (2014).

Las seis etapas del SROI

Los usos del **SROI**, por su forma de cálculo, se puede utilizar de forma prospectiva como evaluativa (Nicholls *et al.,* 2012). En la primera situación, se busca pronosticar el valor social que una iniciativa generará si logra alcanzar sus objetivos previstos. Este enfoque se aplica durante la planificación inicial de la iniciativa y, una vez implementada, ayuda a identificar elementos esenciales para monitorear y medir. Si se lleva a cabo posteriormente, entonces se centra en función de los resultados obtenidos y se convierte en un proceso evaluativo, permitiendo cuantificar el impacto logrado. En cuanto al **SROI**, se caracteriza por su ejecución en seis fases distintas (Grupo CIVIS, 2009):

Etapa 1. Estableciendo alcances e identificación a las partes interesadas clave (stakeholders)

Es esencial establecer fronteras precisas en cuanto a qué aspectos abarcará el análisis **SROI**, quiénes participarán en el procedimiento y de qué manera. Antes de emprender un análisis **SROI**, resulta fundamental tener una comprensión definida de qué se evaluará y cómo se llevará a cabo, así como comprender las razones que impulsan su realización.

En caso de llevar a cabo un análisis **SROI** de carácter evaluativo, resulta beneficioso constituir un equipo de planificación. Es esencial obtener el respaldo de la alta dirección para asegurar que los recursos necesarios estén a disposición del análisis **SROI** y, además, que exista la opción de ampliar su alcance si es necesario. Se caracteriza por tener tres pasos en esta etapa:

1.1. *Establecer el alcance*

Significa establecer una declaración explícita de los límites que a ser considerados. Se fundamenta en conversaciones acerca de lo que es posible cuantificar y lo que podría ser susceptible de mejora o comunicación. Es necesario tener una comprensión clara del propósito del análisis y la identificación de los recursos disponibles para establecer prioridades en términos de medición. Esta fase garantiza la viabilidad de la propuesta.

Ejemplo: Una cooperativa de productos frutícolas se interesa en calcular su **SROI** a fin de comunicar su impacto a sus inversionistas. La cooperativa se conforma de 100 socios colaboradores involucrados en actividades de tipo variado, que van desde el análisis de tierra, semillas y fertilizantes hasta proyectos de comercialización local, nacional e internacional. Dado que el análisis **SROI** es un concepto nuevo, no se previó presupuesto por lo que se decidió realizarlo a nivel interno siendo el comité de riesgos de la cooperativa. Se optó por divulgar los hallazgos del análisis **SROI** en conjunto con los estados financieros anuales, dentro de un lapso de seis meses. Al estar limitado tanto de recursos financieros como de tiempo, junto al hecho de que el análisis **SROI** se efectuará internamente, provocó en consecuencia enfocarse como objetivo, en un proyecto, a fin tomar la experiencia como base para otros proyectos futuros. En esta instancia, enfocarse en un proyecto que brindase asesoramiento tecnológico a los miembros de las cooperativas. Este proyecto fue evaluado como directamente significativo para los principales inversionistas de la cooperativa, ya que uno de los resultados (*outcomes*) obtenidos del proyecto es el aumento en la productividad de la cooperativa mediante la incorporación o transferencia de tecnología. Para resolverlo, se sugiere plantear las siguientes preguntas:

a. **Propósito.** Del **SROI** ¿Cuál es el propósito del análisis? ¿Cuál es la razón para dar comienzo a este procedimiento? ¿Cuáles son los impulsos particulares que motivan el análisis, como la estrategia de planificación o las exigencias de financiamiento?
b. **Audiencia** o ¿A quién se dirige este análisis? Se sugiere evaluar inicialmente de cómo comunicarlo a las partes.
c. **Antecedente**. Reconocer los propósitos y metas de la organización, así de cómo genera un impacto (o su *Teoría de Cambio*). Si se enfoca en tareas concretas, es vital comprender los objetivos de tales actividades. Es significativo identificar y comprender las acciones de la organización, los logros derivados de sus actividades y la envergadura del problema que tiene la intención de enfrentar.

d. **Recursos.** ¿Qué tipo de recursos, como el tiempo del equipo o los fondos, serán requeridos? ¿Están actualmente a disposición?
e. **¿Quién lleva a cabo el trabajo?** ¿Es viable realizar el análisis internamente o se precisa asistencia externa? Asegurarse de contar con la combinación adecuada de capacidades y respaldo desde el inicio. Por lo general, es esencial identificar habilidades o experiencia en la implicación de partes interesadas, finanzas, contabilidad y evaluación.
f. **Gama de acciones a enfocarse** ¿Se examinarán todas las operaciones de la entidad o sólo algunas en particular? Puede ser necesario segmentar ciertas actividades asociadas a una fuente de financiación específica o aquellas que se consideren de alta prioridad.Se recomienda adoptar un enfoque moderado al llevar a cabo un análisis **SROI** por primera vez. Es importante definir de manera precisa qué es lo que se intenta medir.
g. **Período de la intervención a implementarse o ya lo fue**. El análisis **SROI** comúnmente se realiza anualmente, en consonancia con los informes financieros de fin de año. Sin embargo, esta frecuencia puede variar. Por ejemplo, un representante podría solicitarlo para un intervalo temporal particular.
h. **Definir si el análisis es evaluativo o prospectivo.** En el caso de un primer informe de **SROI**, se requiere menos tiempo para elaborar un análisis prospectivo que realizar uno evaluativo, a menos que los resultados adecuados estén disponibles de antemano. Si eso no es así, un análisis **SROI** prospectivo le proporcionará la oportunidad de establecer un marco de medición al cual puede recurrir cuando decida realizar un análisis **SROI** evaluativo en el futuro.
i. **Ajuste de alcances**. Se recomienda llevar a cabo esta acción en respuesta a nueva información, considerándola como una práctica recomendable, lo cual es común. Se sugiere revisar el alcance después de evaluar la cantidad y las categorías de partes interesadas involucradas. Esto influye en los recursos necesarios y conlleva comenzar con un conjunto reducido de actividades.

Recomendación. El mantenimiento de un registro preciso se convierte en un factor crucial para alcanzar un análisis **SROI** exitoso. Una vez que se llega a la etapa 6, se podrá apreciar que el informe abarca aspectos mucho más amplios que el mero cálculo de la rentabilidad social. Resulta de suma importancia documentar las decisiones y premisas adoptadas durante todo el proceso. El acto de mantener un registro minucioso de la planificación y su desarrollo desde el inicio conlleva una simplificación sustancial en la tarea de redactar el informe final.

Preguntas Clave:

- ¿Cuál es la finalidad del análisis **SROI**?
- ¿Cuál es la audiencia objetivo?
- ¿Determine los precedentes?
- ¿Cuáles recursos se encuentran a disposición?
- ¿Quién llevará a cabo el análisis **SROI**?
- ¿Cuáles son las actividades a las que se enfocarán?
- ¿Qué lapso temporal abarcará la evaluación?
- ¿El análisis es prospectivo, una comparación con pronósticos o una evaluación?

1.2. *Identificar a las partes interesadas (stakeholders)*

El siguiente paso consiste en identificar y comprometer a las partes interesadas o grupos de interés relevantes. Estos se refieren a individuos u organizaciones que experimentan cambios o ejercen influencia en la actividad en cuestión, ya sea de manera positiva o negativa, en relación a la actividad que está siendo evaluada. La tarea del análisis **SROI** radica en cuantificar la cantidad de valor generado o perdido, así como en identificar quiénes son responsables de ello. Se debe listar a todos aquellos que podrían tener un impacto o ser afectados por las actividades abarcadas en el análisis, sin importar si los cambios o resultados son favorables o desfavorables, previstos o no previstos. A menudo, existe una tendencia a enfocarse en los resultados positivos que fueron considerados (o esperados) por las partes interesadas, especialmente si se centra solamente

en sus aspiraciones y metas organizacionales. Esto generalmente no toma en cuenta cambios negativos o inesperados. Sin embargo, tanto los resultados anticipados como los no anticipados, sean positivos o negativos, son relevantes en el contexto del análisis **SROI.**

Recomendación: Asegúrese de que los actores *stakeholders* involucrados que ha considerado experimenten modificaciones que guarden relación con la actividad que ha definido en el alcance. Un equívoco frecuente es incorporar *stakeholders* que sean pertinentes para la organización pero no para las actividades especificadas en el ámbito.

Preguntas Clave:

Los *stakeholders* ¿Quiénes son?, ¿Por qué se les incluye o se les excluye?, ¿Cómo ellos son afectados o afectan por la actividad? ¿Se relacionan plenamente con la actividad?, ¿Son relevantes?, ¿Los resultados (*outcomes*) son del proyecto o son de otro proyecto?, ¿Se garantiza que tienen características comunes (edad, género, clase social, ingresos económicos, etc)?, ¿De qué tipo son (empleados, empleadores, patrocinadores?, ¿Se pueden capturar en sesiones, via redes sociales, o cómo?, ¿Han tenido experiencia previa relacionada al proyecto?, ¿Requieren algun tip de motivación, cuál?,¿Son o no considerados clave en el proyecto? ¿?Cuáles son sus debilidades o fortalezas? Decir por qué se incluyen o no.

Lo que creemos que les sucede ¿Es positivo o negativo? ¿Se debe incluir o excluir? ¿Cuántos son? ¿Cuándo? Se sugiere realizar una tabla donde se integren estas preguntas a manera de columna.

Algunos *outcomes* no contemplados pueden ser negativos. Por ejemplo: una fundación benéfica, que financia el transporte de estudiantes de bajos recursos a sus casas distantes, con el fin de garantizar su presencia en clases. En conjunto con los numerosos *outcomes* (resultados) positivos para los jóvenes, surge también una consecuencia no prevista que tiene un carácter negativo: las emisiones de carbono originadas por los vuelos. La incorporación de estas emisiones de carbono simplemente resalta el problema y podría estimular la generación de ideas para lograr sus objetivos de una manera menos perjudi-

cial para el medio ambiente. Un tipo de cambio imprevisto se produce cuando su actividad desplaza la actividad de otra persona. Un ejemplo concreto es el fomento de la actividad en cierta área, como la impartición de estudios de ingeniería en una zona. Esto resultaría en el desplazamiento de actividades de otras áreas de conocimiento hacia otro lugar. En este contexto, los residentes de la zona afectada deberían ser considerados como satkeholders. Esto podría implicar la necesidad de reconsiderar el alcance de su enfoque.

Nota: Se debe asegurar que los *stakeholders* experimentan cambios relacionados a la acrividad dentro del alcance. No confundir con los que son relevantes para la organización pero que n tienen que ver cola actividad.

1.3. *Decidir cómo involucrar a los stakeholders*

Recabar información de los *stakeholders* puede abordarse de manera tan sencilla como efectuar una llamada telefónica o tan elaborada como llevar a cabo una sesión grupal. Al obtener datos de los participantes, es aconsejable consultar al personal que interactúa con ellos para determinar la mejor forma de implicarlos. A continuación, se presenta una enumeración de métodos potenciales para involucrar a los *stakeholders*:

- Reunirlos en un mismo sitio y realizar preguntas directas;
- Realizar talleres, con discusiones informales apoyándose de medios para registrar preguntas-respuestas mediante árboles de problemas/soluciones;
- Motivarlos a que contesten un formulario durante las citas programadas incluso con otros grupos de interés;
- Llamar a sus representantes clave y realizar preguntas;
- Apoyarse de los medios digitales (como email o Google Forms) y envíe un formulario corto a los representantes de los *stakeholders* clave;
- Realice eventos de tipo social y solicite a los empleados que traten con los *stakeholders;*
- Entrevistas uno a uno. Este es un esquema ideal sujeto a limitaciones financieros y de tiempo.

- Dependiendo el tipo de de análisis de **SROI**, se requerirá, en cuanto a la recopilación y tiempo de captura información, lo siguiente:
  a. **Análisis SROI prospectivos**. Recopilar la información que se necesite para las etapas 2, 3 y 4 en una sola sesión.
  b. **Análisis SROI evaluativos.** Reuna la información de las fases 2 y 3.1 en una sesión (aunque será necesario recolectar datos para la etapa 3.2 de manera distinta). Como consecuencia, se deberá obtener los datos necesarios para lo que falta de las etapas 3 y 4, ya sea durante la primera reunión o en el momento en que se realice la etapa 3.2.

Etapa 2. Diseñar el mapa de outcomes (resultado)

Durante la interacción con los *stakeholders*, se desarrolla un mapa de impacto basado en la *Teoría del Cambio*, el cual ilustra la conexión entre *inputs* (insumos), *outputs* (resultados intermedios) y *outcomes* (resultados finales). Este mapa detalla cómo las actividades que está analizando utilizan recursos específicos *inputs* (insumos) para llevar a cabo acciones *outputs* (expresadas como resultados intermedios) que se convierten en *outcomes* (resultados) para los *stakeholders*. El mapa de impacto se considera esencial para el análisis **SROI.** En ocasiones, esta relación entre *inputs* (insumos), *outputs* (resultados intermedios) y resultados (*outcomes*) se denomina *Teoría del Cambio* o *Modelo de Marco Lógico*. La información de los *stakeholders* partes interesadas se obtiene siguiendo el plan establecido en la etapa previa. Involucrar a los *stakeholders* en la elaboración del mapa de impacto asegura que los (*outcomes*) resultados que son relevantes para ellos sean medidos y evaluados. Hay cinco pasos a seguir al completar un esquema de impacto:

2.1. Diseño del Mapa de Impacto

Este mapa contiene la información de las partes que intervienen y sus condiciones. La parte superior del Mapa de Impacto aborda información de la organización así como alcance del análisis del proyecto, tales como los

stakeholders si hay cambios contemplados o no, etc. Se agregan columnas que describen a los *stakeholders*. Ver **Figura 3.2.**

Figura 3.2

Mapa de impacto

Retorno Social de la Inversión (SROI) - Mapa de Impacto para el caso práctico		
Organización	Wheels-to-Meals	
Objetivos	Proveer un club de meriendas para 30 personas mayores que residan localmente, con beneficios sanitarios y sociales adicionales, llevando a los residentes hasta el club	
Alcance	**Actividad**	30 plazas para personas mayores o discapacitadas que residan localmente. 5 días a la semana, 50 semanas al año
	Contrato/Financiación/ Parte de la organización	Subvención Autoridad Local

Fuente: Grupo CIVIS (2009).

2.2. *Identifique los inputs (insumos)*

En el Mapa de Impacto, el siguiente apartado a completar es la columna de *inputs* (insumos) que en el contexto del **SROI**, la inversión se refiere a su valor financiero. Debe identificar las aportaciones realizadas por los *stakeholders* para viabilizar la actividad a lo largo de su desarrollo (como tiempo, dinero, ciertos recursos, etc.). El valor de los *inputs* (insumos económicos), en el caso de una subvención o un contrato, suele ser relativamente fácil de determinar; no obstante, es crucial incluir el costo total de la prestación del servicio. En ocasiones, se efectúan otras contribuciones, que pueden incluir elementos no monetarios y que deben ser valorados. Cuando se efectúa el análisis de una actividad que genera valor social y es financiada por diversas fuentes, se necesita realizar un análisis inicial de los costos de esas actividades.

Nota: Es importante asegurar de que todos los *inputs* registrados sean utilizados en la actividad. Un *excedente* surge cuando la organización no emplea la totalidad de los recursos financieros debido a que no eran necesarios. Si existe un *excedente*, se debe abordar de manera distinta: puede incorporar el valor adicional de lo social que se habría generado si se hubiera utilizado el excedente, o reducir la cantidad del excedente del valor del insumo.

2.3. *Valorar los inputs (insumos)*

Al hacer el llenado del Mapa de Impacto es posible que se identifiquen *inputs* no monetarios, os cuales son diferentes al concepto de inversión financiera, tales como el tiempo del voluntariado se les debe asignar un valor en caso de que la actividad no se lleva a cabo. Esto asegurará transparencia sobre el verdadero costo de dar su servicio. Hay dos tipos de *inputs* no monetarios que regularmente, son relevantes en el análisis **SROI**:

a. **El tiempo del voluntariado.** Valorar este tiempo puede presentar ciertas dificultades. Las horas dedicadas por los voluntarios se cuantifican asignándoles un valor equiparable al precio promedio por hora correspondiente al tipo de tarea que realizan. Por ejemplo, si un voluntario trabaja 5 horas semanales, en un ámbito donde el promedio por hora es de 5 USD, el valor semanal del aporte sería de 25 USD. Se recomienda asignar este valor incluso si no se remunera económicamente al voluntario, simplemente se otorga un valor a este *input* (insumo), el cual se puede añadir a otros. Estos *inputs* (insumos) pueden englobar gastos generales que se generaría si la persona estuviera contratada, incluyendo contribuciones a la seguridad social, pensiones y gastos administrativos, así como consumo de electricidad, entre otros. Por lo tanto, no se atribuye un valor financiero al tiempo invertido por los beneficiarios de un programa.
b. **Las donación en especie, de servicios y bienes.**

SROI prospectivo. Considere que los *inputs* deben estimarse como una mezcla de: experiencia, información previa tanto propia como de terceros de años anteriores sobre esa actividad.

SROI evaluativo. Recopila los *inputs* (insumos) directamente de los sistemas de gestión de la organización. Por ejemplo, registra la cantidad de horas o días que los voluntarios donan a través del sistema. En caso de no contar con esta información disponible, puedes realizar una estimación y utilizarla como punto de referencia para futuros análisis.

2.4. *Clarificar outputs (salidas)*

Los *outputs* (resultados) suelen ser un resumen cuantitativo de una actividad. Por ejemplo, si la actividad es brindar capacitación, el *output* (resultado) sería: se capacitaron a 10 personas en agro-negocios. Se procede de esta manera al listar a los *stakeholders* y describir los *outputs* (resultados) resultados de la actividad. En ocasiones, el mismo resultado se aplica a varios *stakeholders*, quienes se incluyen en esta etapa del análisis ***SROI***, debido a su integración con la Teoría del Cambio. No obstante, estos *stakeholders* no deben contabilizarse en el cálculo, evitando el riesgo de duplicación. En situaciones donde los *stakeholders* contribuyen con su tiempo, el output (resultado) (cantidad de horas) se describe de manera similar a los insumos: como una cantidad de horas.

2.5. *Descripción de los outcomes*

El **SROI** es un instrumento que logra la medición que se basa en los *outcomes* (resultados) y éstos son la única manera de garantizar que los cambios para los *stakeholders* están ocurriendo. Es importante no interpretar los *outputs* (salidas intermedias) como los *outcomes* (resultados). Por ejemplo, si un programa de capacitación tiene como meta el apoyar a las personas en emplearse, entonces el hecho de estudiar el programa sería considerado un *output* (una salida intermedia), mientras que conseguir el trabajo sería un *outcome* (resultado). No siempre es fácil identificar de manera inmediata los *outcomes* (resultados); es necesario dedicar tiempo suficiente para comprender la *Teoría del Cambio* y asegurarse de medir de manera precisa lo que se necesita.

Nota: Evite asignar *outcomes* (resultados) a *stakeholders* que ya estén relacionados con los cambios de otro *stakeholder*. Se tiene así, por ejemplo, que si el paso 1.3 establece el aumento en la integración de los miembros de la cooperativa es un cambio contemplado para el proveedor de financiamiento, es importante notar que en realidad es un *outcome* (resultado) para los propios cooperativistas. Si se incluye como un *outcome* (resultado) para el proveedor de financiamiento, se estaría contabilizando el mismo cambio dos veces. En

ocasiones, aunque un *stakeholder* contribuya a la actividad, es posible que no experimente un cambio significativo. Incluso si el Estado actúa como el proveedor de financiamiento, podrían existir cambios en la sociedad que se podrían incorporar. En el caso anterior mencionado, la integración de los miembros de la cooperativa podría llevar a una reducción en los pagos de beneficios estatales, lo cual podría considerarse como un cambio para el Estado.

Al tomar decisiones acerca de los *outcomes* (resultados), es importante tener en cuenta varios factores, incluyendo los objetivos de la organización y las perspectivas de los *stakeholders.* Si bien las opiniones de los *stakeholders* son fundamentales, no son el único factor determinante para seleccionar los resultados significativos. El enfoque del **SROI** se basa en la retroalimentación de los *stakeholders*, pero no implica que ellos sean los únicos que dicten la dirección del análisis.

***Outcomes* intermedios, o distancia recorrida.** Los *outcomes* (resultados) pueden requerir varios años para materializarse, como en el caso de reducir el índice de pobreza en países en desarrollo, con cambios que se pueden observar en distintos momentos. Este fenómeno se conoce como *cadena de eventos, outcomes intermedios* o *distancia recorrida*, y es crucial comprenderlo, ya que sus acciones pueden influir en estos cambios a lo largo del tiempo. Cuando los *stakeholders* identifican un nuevo *outcome* (resultado) o cuando se identifica a través de la evaluación de otros elementos, es necesario determinar si es un *outcome* (resultado) nuevo completamente o si forma parte de una secuencia de eventos que ya existen. Se recomienda crear una tabla que vincule la actividad, el *output* esperado, el primer *outcome*, el segundo *outcome*, el tercer *outcome*, y así sucesivamente. En esencia, esta tabla describe las diferentes etapas de un mismo cambio a lo largo del tiempo.

Al examinar una *cadena de eventos*, es posible descubrir que existen múltiples cadenas distintas dentro de un mismo grupo de *stakeholders*. En estos casos, se pueden identificar diferencias significativas que requieren subdividir el grupo en dos o más segmentos, cada uno con su propia cadena de eventos única. En este proceso, es fundamental consultar con los propios

stakeholders para confirmar los *outcomes* (resultados) específicos que son relevantes para ellos. Esta consulta directa asegura que se estén considerando todas las perspectivas y posibles variaciones en las *cadenas de eventos*, permitiendo una comprensión más completa de los impactos reales de la actividad en cuestión.

Etapa 3. Hacer evidentes los outcomes y darles un valor

En esta fase, se busca obtener información que demuestre si los *outcomes* han ocurrido y posteriormente se procede a evaluar su valor. Durante este proceso, se crean indicadores específicos para los *outcomes* (resultados) previamente identificados y se utilizan estos indicadores para recopilar pruebas que evidencien la ocurrencia de estos cambios, asignándoles valores que reflejen su importancia relativa. La etapa 3 se divide en cuatro pasos:

3.1 *Diseño de indicadores para los outcomes*

Un indicador representa una manera de verificar la ocurrencia de un cambio. En el contexto del **SROI**, los indicadores se aplican a los *outcomes* (resultados)*,* ya que éstos son los resultados de cambio de interés. Una vez se ha desarrollado el Mapa de Impacto, el siguiente paso consiste en determinar uno o varios indicadores que conforma a cada uno de los *outcomes* (resultados) en dicho mapa. Estos indicadores son necesarios para medir si el *outcome* (resultado)*,* ha tenido lugar y en qué medida. En general, los *stakeholders* suelen ser las personas adecuadas para identificar estos indicadores. La utilización de indicadores objetivos ayuda a mitigar los riesgos asociados con la medición de indicadores subjetivos. Por ejemplo, el número de visitas al dentista se emplea regularmente en la medición del *outcome* (resultado) para salud dental. No obstante, el impacto de este indicador puede tener variciones con dependencia de las circunstancias; por ejemplo, un aumento en las visitas al dentista podría ser un *outcome* (resultado) positivo para personas en situación de calle, ya que es se tienen probabilidad reducida de que busquen una atención del médico cuando se presentan los problemas.

SROI prospectivo. Es importante asegurarse de que pueda medir de manera razonable sus indicadores en el futuro.

SROI evaluativo. Si la información no se encuentra accesible, es fundamental evaluar el costo de recoger información sobre los *outcomes* (resultados) que se hayan presentado. Esta situación puede ser costosa, ya que puede requerir la realización de encuestas a sujetos que dejan de estar involucrados con la organización. Un caso ejemplo, si la realización de una encuesta no es factible, se podría considerar modificar la manera en que se recopila esta información en el futuro. En ocasiones, los *stakeholders* pueden experimentar los *outcomes* (resultados) deseados más adelante, una vez que ya no estén directamente involucrados en el proyecto. En este caso, es importante mantener contacto con ellos para asegurar la recopilación de dicha información y demostrar que se poseen indicadores pertinentes para los *stakeholders.* Este proceso podría llevarse a cabo utilizando una muestra representativa a través de encuestas postales o telefónicas.

Nota: Es importante considerar la posibilidad de ofrecer un incentivo de tipo económico a los *stakeholders* a fin que participen. Además, es común cometer el error de malinterpretar lo que se considera medible. Un principio fundamental del **SROI** es medir y valorar aspectos que sean relevantes. Por lo tanto, es esencial insistir en que los los *outcomes* (resultados) a nivel de indicadores, sean expresados en términos que sean medibles. No se trata solamente de seleccionar un indicador que sea fácil de medir; es importante evitar diseñar indicadores inadecuados solo porque estén disponibles. Si el *outcome* (resultado) es significativo, es necesario encontrar una manera de medirlo de manera adecuada. Para cada *outcome* (resultado), se deben establecer indicadores que demuestren si el cambio deseado ha tenido lugar y en qué grado. Se recomienda diseñar y proponer más de un indicador por *outcome* (resultado), esto fortalecerá sus conclusiones y asegurará que el cambio deseado ha sucedido.

3.2 *Recoger información de los outcomes*

La información requerida puede encontrarse en sitios existentes, externos o internas, o de ser necesario recopilar nueva información.

SROI prospectivo. Si cuenta con información disponible, utilice los datos existentes. Si ya efectuado esta actividad en el pasado, es posible fundamentar sus estimaciones en su experiencia. En caso de que la actividad se realice por vez primera, sus estimaciones deben basarse en investigaciones relizadas o bajo experiencia de otros sujetos involucrados en una actividad similar. Revise la información de:

- Organizaciones asociadas, departamentos de gobierno, organizaciones de la **Red SROI**, empresas consultoras, empresas de estudios de mercado.
- Organizaciones que realizan investigaciones, departamentos de gobierno, e investigaciones de universidades.
- Es crucial modificar el método de toma y almacenamiento de datos para garantizar la obtención de información precisa y disponible para futuros análisis **SROI** evaluativos. Debe establecerse un proceso que se integre en las operaciones diarias para maximizar la eficiencia. Por ejemplo, en el contexto de un centro de cuidado de ancianos, podría interactuar regularmente con los familiares cuando vengan a recoger a sus padres, permitiéndole así registrar todo *outcome* (resultado) generado de manera efectiva.

SROI evaluativo. Se recomienda examinar y aprovechar la información disponible tanto dentro de la organización como en otras fuentes. Recolectar información sobre el impacto después del evento resulta más lento y costoso, por lo que es preferible confiar en los datos existentes y los que se han obtenido. De hecho, las técnicas más utilizadas para recopilar la información clave son:

– Seminarios y talleres
– Cuestionarios (telefónicos, por correo postal, correo por internet, por formatos de internet y cara a cara)
– Grupos de discusión (llamados también grupos focales)

– Registros almacenados (documentación, por ejemplo)
– Entrevistas uno a uno.

Nota 1: Tenga en cuenta que puede ser beneficioso regresar a la Etapa 1 y redefinir el alcance si cuenta con recursos adicionales en el futuro y las prioridades de la organización lo permiten. En algunas situaciones, es posible que existan indicadores pero que no haya actualmente una manera de medirlos. En estos casos, se deben desarrollar nuevos métodos para la medición. Por ejemplo, *outcomes* (resultados) como la autoestima, o la autoconfianza, y otros basados en la experiencia solían considerarse difíciles de medir. No obstante, existen técnicas comprobadas para medir algunos *outcomes* (resultados) de bienestar (como *el Local Multiplier* o **LM3** para evaluar flujos de dinero locales) que son aceptadas por organizaciones benéficas y gobiernos de forma amplia.

Nota 2: Reiterando la importancia, es fundamental evitar la doble contabilización de los *outcomes* (resultados). Tomemos el siguiente ejemplo: supongamos que cinco personas reciben capacitación para conseguir empleo y obtienen una certificación, pero únicamente tres de ellas logran obtener un empleo posteriormente. Al evaluar el *outcome* (resultado) para estas tres personas que han obtenido empleo, si asignamos valor tanto a la certificación como al empleo, estaríamos contabilizando el valor de la capacitación en dos ocasiones distintas. Por lo tanto, se recomienda enfáticamente cuestionarse siempre: ¿Estamos atribuyendo el mismo valor al mismo *stakeholder* en dos instancias diferentes?

3.3 *Establezca la duración de los outcomes*

Se debe reconocer que algunos *outcomes* (resultados) tienen efectos más duraderos que otros. La persistencia de ciertos resultados puede depender de la continuidad de la actividad que los generó, mientras que otros pueden mantenerse independientemente de ello. Por ejemplo, al brindar apoyo para iniciar un negocio, es de considerar que el negocio perdure después de intervenir. Sin embargo, al proporcionar un servicio para reducir las visitas médicas, la efectividad podría depender de la disponibilidad continua del servicio. Cuando

se evalúa la duración de un *outcome* (resultado) después de la intervención, es importante estimar cuánto tiempo persistirá. Usualmente, se emplea la cantidad de años en espera para que los beneficios continúen tras la intervención, lo que se conoce como duración del *outcome* (resultado) o período de beneficio. Idealmente, se obtiene esta información directamente de las personas beneficiadas, preguntando cuánto tiempo duraron los efectos para ellos. En casos donde esta información no está disponible, se puede recurrir a estudios similares para prever la duración del beneficio. Por ejemplo, al investigar las probabilidades de que una persona desempleada vuelva a trabajar o de que alguien empleado pierda su trabajo, se pueden utilizar estudios relevantes para respaldar estas estimaciones.

Es crucial utilizar datos que sean específicos y relevantes para la intervención en cuestión, evitando generalizaciones inapropiadas. Ésta es un área donde existe el riesgo de exagerar el caso y perder credibilidad. La duración del resultado puede variar considerablemente, desde tan solo un año, que podría estar limitado al período de la intervención, hasta incluso 10 o 15 años en otros casos. Cada situación debe ser evaluada cuidadosamente para determinar una estimación realista y fundamentada de la duración del resultado.

Un ejemplo concreto sería una intervención educativa para enseñar otro idioma a niños en áreas desfavorecidas, lo cual potencialmente podría tener efectos que se extiendan hasta la edad adulta. En situaciones como ésta, es esencial contar con información longitudinal que respalde la duración prolongada del resultado. Si aún no tiene acceso a esta información, debe considerar cómo empezar a recopilarla. En ausencia de datos longitudinales propios, puede basarse en investigaciones similares para fundamentar su caso. Cuando la duración del *outcome* (resultado) es larga, existe una mayor probabilidad de que el resultado sea influenciado por factores externos a su intervención. Esto puede afectar la credibilidad de la afirmación de que el resultado es directamente atribuible a su intervención. La forma en que la duración del resultado disminuye con el tiempo y su impacto es considerada en el Paso 4.4 del proceso.

Nota: Es relevante el mencionar que en proyectos de infraestructura o capital, como la construcción de un edificio educativo, se debe diferenciar entre la duración del beneficio generado por el activo y considerar esperanza de vida en sí. Un caso ejemplo, es el de un edificio educativo con una esperanza de vida de 80 años, y durante cada uno de esos años, podría generar beneficios que perduran a lo largo del tiempo. Esta distinción es crucial para una evaluación precisa y realista del impacto a lo largo del tiempo.

3.4 *Poner un valor al outcome*

La valoración y su proceso, se conoce comúnmente como *monetización,* ya que implica la asignación de un valor monetario por elementos que no tienen un valor de mercado directo. Actualmente, todos los precios usados son representaciones aproximados de los valores que los compradores y vendedores experimentan en una transacción. El valor monetario obtenido a través de este proceso puede variar entre personas y situaciones diferentes. Algunos productos o servicios, como un litro de leche, pueden tener un precio generalmente acordado y consistente en el mercado. Sin embargo, en casos como la venta de una casa, se tiene mayores probabilidades de tener una gama más amplia de precios posibles debido a la diversidad de factores involucrados. En situaciones donde no hay comparaciones directas disponibles, como un nuevo producto que nunca se ha vendido antes, la asignación de valor puede ser más compleja. Es importante recordar que el valor es en última instancia subjetivo y varía de persona a persona. Los mercados existen generalmente para realizar mediación entre diferentes niveles de percepción de tipo subjetivo de las personas sobre el valor de los bienes y servicios. La monetización busca traducir estos valores subjetivos en términos monetarios para facilitar la comparación y el proceso para tomar decisiones.

Bajo el contexto del **SROI**, utilizamos *proxies* financieros como una forma de estimar el valor social de servicios y bienes que en el mercado, no son comercializables, ya que diferentes *stakeholders* pueden tener percepciones distintas sobre el valor que obtienen de estas cosas. Un ejemplo común se encuentra en

las negociaciones entre compradores y vendedores en el mercado, donde las percepciones de valor de ambas partes convergen en un acuerdo negociado. Este enfoque también se aplica al estimar el valor social, pero con la diferencia de que los bienes y servicios sociales no tienen un precio de mercado establecido, ya que no son objeto de transacciones comerciales. Sin embargo, esto no significa que estos bienes carezcan de valor para las personas. Por ejemplo, un gobierno que mejora las condiciones de un centro social comunitario de acceso gratuito puede generar un alto valor social debido a su capacidad para fomentar la convivencia e interacción social.

El **SROI** utiliza *proxies* de finanzas que estiman este valor social, y al combinar estas valuaciones, se obtiene un valor social estimado total, generado por cada una de las intervenciones. El análisis **SROI** va más allá de la valoración puramente financiera al capturar diferentes tipos de valoraciones relacionados con la organización, su actividad, o la intervención incluso, involucrando a una gama más amplia de actores.

Este proceso de valoración es especialmente útil en contextos de salud y medio ambiente, lo que hace que el análisis **SROI** sea valioso en estos campos. La metodología del **SROI** se ha extendido a otros campos para una mejor comprensión de cómo llevar a cabo la monetización y obtener *proxies* financieros más precisos. En resumen, el análisis **SROI** complementa la valoración financiera tradicional al capturar una gama más amplia y diversa de valores asociados con las intervenciones y actividades sociales.

3.5. *La importancia del uso de Proxies*

En ciertos procesos, como el ahorro de costos, la monetización puede ser más directa. Por ejemplo, consideremos la educación en línea que permite ahorros sustanciales en términos de transporte y tiempo. Aunque este tipo de intervención puede no llevar a una reducción de costos en términos reales, especialmente si la escala de la intervención es pequeña para tener un impacto significativo en los costos, aún posee un valor importante. En el lado opuesto, tenemos el aumento en los ingresos, como a través de sala-

rios más altos o mayores ingresos fiscales para el Estado. Sin embargo, es crucial tener cuidado para evitar la doble contabilización. Por ejemplo, si un individuo consigue un empleo con un aumento en sus ingresos, el Estado también puede recaudar más impuestos por esta razón. En esta situación, el aumento de los ingresos debería considerarse después de deducir los impuestos correspondientes.

El aumento de los ingresos, tanto para el individuo como para el Estado, podría no resultar en un beneficio neto en ciertos casos. Aquí hay algunas consideraciones adicionales:

- Para el individuo, el aumento de todo ingreso se contrarresta con un incremento en los impuestos o al perder los beneficios de gubernamentales.
- Para el Estado, el aumento en los impuestos se traduce en un incremento real en los ingresos estatales, si no hay una pérdida de empleos, y el nivel de empleo aumenta.Por otro lado, aún podría haber valor para el Estado derivado del hecho de que esa persona ha encontrado empleo, lo que podría reducir la desigualdad y tener un impacto positivo en la comunidad.

En el análisis **SROI**, es fundamental considerar todas estas posibilidades y evaluar cómo el aumento de los ingresos se relaciona con otros factores contextuales y efectos secundarios potenciales. Esto permite obtener una evaluación más precisa y equilibrada de los impactos financieros y sociales de las intervenciones.

En el contexto del análisis **SROI**, es cierto que algunos *outcomes* (resultados) pueden no generar ahorros financieros directos, pero aún así podrían ser percibidos como ahorros en efectivo por ciertos *stakeholders*, como inversionistas o proveedores de fondos. Para hacer creíble esta idea, es recomendable abordarla con rigurosamente y utilizar la guía relacionada con costos marginales y de desplazamiento. La información recopilada acerca de los costos le será útil para este propósito, aunque podría ser necesario realizar cálculos adicionales para lograr una estimación precisa.

La elección de la técnica dependerá de la naturaleza de los *outcomes* (resultados) y las características específicas de la intervención. En última instancia,

el objetivo es capturar y comunicar de manera precisa los valores que van más allá de las métricas financieras tradicionales.

Proxies más complejos. El análisis **SROI** entrega valor a conceptos más complejos de valuación y que son por rutina, excluidas de una evaluación económica tradicional. Hay varias técnicas disponibles, como:

a. **Preferencia manifestada y valoración contingente**. En esta técnica, se realiza el cuestionamiento a los sujetos directamente sobre cómo valúa las cosas relacionado a otras o en términos de cuánto pagarían por tener o evitar algo. Aspectos como disponer de la gente para pagar, o recibir una compensación, por un objeto hipotético es lo que este enfoque evalúa. Por ejemplo, solicite a la gente valorar que pase más seguido el servicio de recolección de basura en su localidad, su disposición a pagar por ello. A la inversa también aplica preguntar, qué compensación ellos pedirían por aceptar un incremento de presencia de personas migrantes en su localidad.

b. **Preferencia revelada.** Estos métodos suelen derivar valores al observar los precios de productos relacionados que se encuentran en el mercado. Una técnica ampliamente utilizada es analizar cómo las personas destinan su dinero, lo que permite inferir sus preferencias. Además, se pueden aprovechar los datos gubernamentales que reflejan el gasto promedio de las familias en categorías como entretenimiento, salud y mejoras en el hogar. Sin embargo, estas aproximaciones presentan limitaciones, como la exclusión del valor de servicios públicos, lo que no las hace completamente exhaustivas. A pesar de ello, resultan beneficiosas para obtener estimaciones cercanas de valor y comparar distintos resultados en términos monetarios.

c. **Peferencia revelada como precio hedónico.** Generación de valor a partir de los precios en el mercado de los componentes que conforman el bien o servicio en cuestión. Este enfoque se emplea para evaluar servicios ambientales que influyen en los precios de las viviendas. Por ejemplo, se utiliza para valorar la calidad del aire limpio (y los costos asociados a la contaminación), calculando el incremento en los precios de las viviendas en áreas con aire limpio (o la reducción en casas similares en zonas conta-

minadas). También se aplica en la determinación de diferencias salariales que los trabajadores exigen por asumir ciertos riesgos, para cuantificar cómo valoran diversos aspectos de sus vidas. Además, se utiliza en casos como la distribución de agua potable a los hogares, evaluando el descuento diferencial ofrecido en áreas donde el agua suministrada por el municipio no es considerada de alta calidad.

d. **Método de costo del viaje/valor del tiempo.** Este método reconoce que las personas generalmente están dispuestas a desplazarse una cierto trecho o invertir tiempo para acceder a bienes y servicios que consideran valiosos, lo que implica la necesidad de asignar un valor monetario a este aspecto para obtener una estimación de los beneficios asociados a esos bienes y servicios.

e. **Valoración Contingente**. Este enfoque implica establecer la cantidad que las personas estarían dispuestas a desembolsar por un bien o servicio específico, incluso en ausencia de un mercado real para dicho bien o servicio. Por ejemplo, si está evaluando el impacto medioambiental de una intervención que mejora la calidad del aire, podría llevar a cabo encuestas para determinar cuánto estarían dispuestas a pagar los residentes por esa mejora en su salud y calidad de vida.

f. **Análisis Costo-Beneficio (ACB).** A pesar de ser un método más convencional, el Análisis de Costo-Beneficio (**ACB**) puede ser modificado para incluir valores sociales y ambientales en la evaluación de una acción. Evalúa y compara los aspectos monetarios de los costos y beneficios de una intervención para determinar si los beneficios exceden los costos.

g. **Análisis de Valores Sociales (AVS).** Este método implica la evaluación de cómo los involucrados asignan valor a ciertos aspectos de una acción, aun cuando éstos no puedan ser cuantificados directamente en términos monetarios. Por ejemplo, podría incluir la participación de los *stakeholders* en conversaciones o encuestas para identificar y valorar elementos como el sentido de comunidad, la confianza o la mejora de la calidad de vida.

h. **Evaluación de Impacto Social (EIS).** Este método se enfoca en evaluar los efectos sociales y ambientales de una acción, abarcando las transformaciones en la vida de individuos y la comunidad. Aunque puede presentar desafíos en términos de cuantificación, ofrece una perspectiva más holística de los impactos de la intervención.

Cuando se eligen *proxies*, es esencial tomar en cuenta que no se trata de si realmente cambia de manos el dinero o si los *stakeholders* pueden adquirir algo con él; no obstante, estos proxies tienen un valor significativo. Por ejemplo, se asume que la salud tiene un valor similar independientemente de los ingresos personales. Por lo tanto, podría ser necesario utilizar el costo promedio de los seguros médicos como un *proxy* en la medición del cuidado de la salud en bajo el criterio de los gastos médicos.

Estas técnicas y otras relacionadas a menudo presentan desafíos en su diseño y aplicación, lo que significa que no hay reglas establecidas sobre cuál debe ser utilizada en circunstancias particulares. Por lo tanto, se requiere que las partes interesadas sean creativas e investiguen las posibilidades de selección para determinar cuál podría ser la más adecuada para sus necesidades específicas. Lo que es seguro es que estas técnicas implican involucrar a los *stakeholders* y tener precaución en cómo hacerlo, ya que sus perspectivas particulares guiarán su forma de verificar los méritos de diversos tipos de valor.

No obstante, según sea el tipo de *stakeholder* encuentra dificultad en asignar un valor económico a ciertos aspectos. En este caso, es necesario considerar cómo involucrarlos de manera apropiada, utilizan su criterio para la evaluación de la importancia relativa del *outcome* (resultado) que buscan. Ver **Tabla 3.10.**

Tabla 3.10

Ejemplo de *proxies* para SROI

Stakeholder	*Outcome*	Indicador	*Proxies* posibles
Personas con problemas de salud mental	Salud mental mejorada	• Tiempo dedicado a socializar • Nivel de involucramiento de los participantes a nuevas actividades • Servicios de salud mental y nivel de uso	• Costos inscripción a club/ red social • Ingresos y porcentajes gastados normalmente en ocio • Asesoramiento y costos
Comunidad local	Servicios locales y mejora de acceso	• Por quién se hace la puesta en marcha de los servicios	• Reducción de costos por tiempo de desplazamiento para obtener servicios locales
Problemas físicos de las personas	Salud física y su mejora	• Visitas médicas • Alcanzar mejoras de la salud • Cantidad de ejercicios	• El costo del servicio médico privado • Costo seguros médicos • Costo suscripción a gimnasio
El medio-ambiente	Reducción de basura	• Cantidad de basura a tirar • Emisiones de carbono y niveles	• Costo de los vertederos • Costo de emisiones de CO_2
Delincuencia	Reducción de reincidencia	• Cantidad de delitos que acusan al delincuente • Tipo de ofensa	• Salarios que ya no se por su estancia en tiempo en prisión o realizando servicio comunitario
Personas bajo amparo estatal	Reducción de cantidad de personas en situación de calle	• Tras dejar el amparo estatal cual es el acceso a la vivienda • Satisfacción por la vivienda adecuada	• Alquiler • Albergue, hostal y sus costos
Mujeres delincuentes	Relaciones familiares mejoradas	• Niños que continuan en el hogar familiar	• Tiempo compartido por los padres con sus hijos al año • Valor que brinda a sus hijos del tiempo • Cuidado de los niños y su costo en un centro privado
Comunidad local	Mejora en la percepción del área local.	• Mejoras del área local informardas por los residentes	• Precios de propiedad y sus cambios • Mejoras al hogar y costos asociados

Fuente: Grupo CIVIS (2009) con adaptación de los autores.

Los *stakeholders* son una valiosa fuente para identificar *proxies*, ya que poseen un conocimiento directo de cuál es el valor que atribuyen y cómo este valor podría ser capturado. Sin embargo, en ocasiones pueden tener dificultades para identificar un valor tangible, aunque sí pueden orientar en cuanto a la magnitud del cambio que experimentaron. Al verificar los *proxies* con los *stakeholders* y encontrar mayor concordancia en cuanto a su valor, se gana en credibilidad. Si existen discrepancias en la valuación, los *outcomes* (resultados) es posible que tengan que ser formulados de manera diferente o se deba recurrir a valores promedio. Puede hacer uso de recursos profesionales o académicos, así como de otros estudios previsos que hayan designado valores monetarios al *outcome* (resultados) en cuestión. Además, se puede verificar la adecuación de estos valores al caso específico, ya sea obteniendo información sobre costos unitarios de fuentes gubernamentales, asociaciones profesionales, cámaras de comercio, etc., interesados en ahorros de costos, o a través de datos de cambios en ingresos provenientes de otros *stakeholders*, referencias sobre incrementos promedio en una muestra de *stakeholders*, o estudios similares relacionados con los mismos outcomes.

Nota: La información referente al ahorro en los costos se encuentra regularmente en como *costos unitarios*, los cuales se obtienen regularmente al dividir el costo total de las actividades sobre el número de sujetos que beneficiarios. Esto abarca tanto *costos fijos* tales como *costos variables*. Los *costos fijos* mantienen su valor sin importar la cantidad de participantes en una actividad. Por ejemplo, el alojamiento de una familia migrante cuesta 40,000 USD al año, calculado al dividir el costo total carcelario entre el número de familias migrantes. Sin embargo, si 100 personas optan por no alojarse, esto no altera los *costos fijos* y es improbable que el *costo total unitario* por familia se reduzca. Se aconseja ser precavido al emplear *costos unitarios* para evitar exagerar el ahorro. El ahorro de costos a considerar debe ser los costos y el cambio resultante de la actividad, conocido como costos marginales, y que varian según la *escala de la actividad*. A pesar de que los costos unitarios se calculan de manera convencional, se enfrenta mayor dificultad para acceder

a datos sobre costos marginales. Es importante destacar que el ámbito encargado de inversiones no es el único beneficiario del ahorro. Por ejemplo, es común que los gobiernos centrales se beneficien de ahorros en costos generados por iniciativas locales (como la disminución en costos de alojamiento debido a la reducción de migración) y viceversa. Se recomienda separar a los *stakeholders* lo que evita confusión y mejora la comunicación, ya que dentro de una organización, es posible que el ahorro en costos no sea generado por el departamento proveedor de financiemiento, sino debido a otro.

Credibilidad al momento de elegir proxies financieros creíbles. La comunicación del valor social, es muy importante por lo que se debe entender que algunos *proxies* para los diferentes *stakeholders* son más creíbles que otros, siendo alunos de estos:

a. Los usados con anterioridad.

b. Los basados en estudios realizados por organización serias o reconocidad.

c. Los resultantes por comparar el mercado (el mismo *outcome* lo que cuesta su logro), o

d. Suposiciones que deberán estar vinculadas a las mejoras propuestas. Estos últimos podrían ser requeridos, aunque a menudo carecen de credibilidad.

El *análisis de sensibilidad* evalúa el efecto completo que tienen en su análisis los *proxies*. Si persisten las los problemas de elección de tipo de *proxies*, se recomienda investigar qué disparidad surge al emplear uno en lugar del otro.

Nota: Es recomendable invertir un adecuado tiempo y esfuerzo en esta fase, ya que suele demandar explicaciones sobre por qué se han seleccionado los proxies actuales y cualquier razonamiento relevante en el proceso.

Etapa 4. Establecer el impacto

Esta fase se dedica a examinar las posibles formas de evaluar los *outcomes* (resultados) derivados de las actividades. En otras palabras, se refiere al impacto en términos de cuánto del *outcome* (resultados) habría ocurrido independientemente de las acciones y qué proporción del resultado puede atribuirse

específicamente a las actividades realizadas. Determinar el impacto implica minimizar el riesgo de sobrevaloración para lograr una presentación más creíble y prevenir la posibilidad de invertir en iniciativas que no logren los resultados esperados. El determinar el impacto, igualmente ayuda a dterminar el *stakeholder* relevante que podría haberse ignorado. Esta etapa se divide en cuatro secciones:

4.1 *Peso muerto*

Término que se refiere a la cantidad de resultado que habría ocurrido incluso si la actividad en cuestión no hubiera tenido lugar. Se calcula en forma de porcentaje. Para ilustrar esto, considere una evaluación de un programa de asignación de recursos en una actividad económica que revela un aumento del 8% en dicha actividad, en el área desde que inició el programa. No obstante, durante ese mismo período, la economía nacional creció un 6%. En esta situación, los investigadores necesitan discernir cuánto del crecimiento de la economía regional se debió a cambios más amplios de la reconomía y cuantifica el resultado de la intervención específica bajo análisis. La determinación del *peso muerto* requiere comparaciones con agrupamientos de referencia o puntos de comparación. El ideal de comparación es el mismo grupo de individuos afectados, pero observando cómo habrían sido impactados si no hubieran participado en la intervención. Por lo tanto, el cálculo del *peso muerto* siempre será una estimación, ya que lograr una comparación perfecta es impracticable. Es esencial buscar lo más cercano posible, información referente a la población en estudio. Cuanto más similar sea el grupo de comparación, más precisa será la estimación. En casos en que no sea posible identificar un grupo de comparación apropiado o un *proxy*, se debe recurrir al *mejor estimado*.

En un análisis SROI evaluativo, durante la etapa de recopilación de datos, es posible obtener información acerca del *peso muerto*. Por ejemplo, puede consultar a los *stakeholders* sobre qué otros servicios utilizan y cuán valiosos los consideran. También pueden proporcionar información sobre si

hubieran tenido acceso a un centro similar en la misma área de todas formas. Una manera sencilla de evaluar el *peso muerto* es la observación sobre qué tendencia presentan los indicadores a lo largo del tiempo, antes y después de que la actividad haya comenzado. Si se identifica que la tendencia tiene un aumento después de la implementación de la actividad, esto sugiere cuánto del resultado se debe a la actividad en sí. Sin embargo, existe la posibilidad de que el mismo cambio en la tendencia ocurra en una población más grande de la que sus *stakeholders* forman parte. Por lo tanto, es aconsejable comparar la tendencia en la población más amplia con la del indicador en cuestión. A medida que el *peso muerto* aumenta, su aportación al resultado disminuye. Si el *peso muerto* es alto, indica con alta probabilidad que el resultado ya no es debido a la actividad en análisis. El *peso muerto* se expresará como un porcentaje y luego se deducirá ese porcentaje del total del resultado. Un beneficio de calcular el *peso muerto* es el que resalta la importancia el valor social de los resultados para los *stakeholders* cuando el *peso muerto* es bajo. Los grupos considerados como *difícil acceso* tienden a tener un peso muerto menor en comparación con otros grupos. Por ejemplo, es muy poco probable que un individuo en situación de calle durante mucho tiempo consiga empleo sin ayuda, pero es muy probable que cualquier cambio se deba al apoyo que ha recibido. Esto significa que si ambos grupos tienen resultados similares, el impacto en el grupo de acceso más difícil sería mayor. Ver **Tabla 3.11.**

Tabla 3.11.

Ejemplo de peso muerto paea diferentes *outcomes*

Outcome	Indicador de tendencia
Rebaja en índice de reincidencia de delincuentes juveniles (16-24 años) participantes en un programa de rehabilitación	Índice del promedio nacional de reincidencia entre individuos de 16 a 24 años
Outcomes (resultados) mejorados sobre educación de jóvenes en sitios de atención con alta calidad	*Outcomes* (resultados) en educación de menores del total de los sitios de atención
Aumento en la cantidad de personas desempleadas durante un largo período de tiempo que consiguen empleo tras participar en un programa de capacitación laboral	Promedio de la velocidad a la que los desempleados de larga duración cesan de recibir apoyo financiero del Estado en la misma área geográfica.
Reducción de la tasa delictiva en una vecindad tras la implementación de un programa municipal que aumenta la presencia policial en las calles	Variación en la tasa de delincuencia en una zona con características socioeconómicas comparables, pero que no ha sido objeto de ninguna intervención específica para reducir la criminalidad.

Fuente: Grupo CIVIS (2009) con adaptación de los autores.

4.2 *Desplazamiento*

Otro elemento del impacto es evaluar, del resultado, cuánto desplaza a otros *outcomes* (resultados). Aunque no sea aplicable en la mayoría de los análisis **SROI**, es importante reconocer su existencia. Por ejemplo, en una evaluación de un programa estatal de mejora de infraestructuras como pavimento y alumbrado público en un vecindario, se observa una reducción en los índices delictivos. Sin embargo, en el vecindario contiguo se registra un incremento en la criminalidad en el mismo período. En este caso, la probabilidad de la disminución del crimen, es debido a que haya sido simplemente desplazada. Si hay desplazamiento significativo y sus actividades están afectando a otros resultados, es crucial identificar a otro stakeholder que esté siendo impactado por dicho desplazamiento.

4.3 *Atribución*

Este término implica evaluar la cantidad del *outcome* (resultado) que fue ocasionada por la contribución de otras personas u organizaciones. Esto se calcula por porcentajes (por ejemplo, la proporción del resultado que puede ser atribuida a su entidad). La evaluación señala una porción del *peso muerto* en la cual existe información más sólida y donde se asigne el *outcome* (resultado) a otras entidades u organizaciones. Por ejemplo, en conjunción con una nuevo planteamiento como el uso de patinetas eléctricas, donde existe una reducción en las emisiones de carbono en una ciudad. Sin embargo, al mismo tiempo, se ha implementado un sistema de tarifas por congestión vial y un programa de conciencia ambiental. Aunque se reconoce que la iniciativa de las patinetas eléctricas ha contribuido debido a la adopción de muchos conductores, es esencial determinar qué parte de la disminución de emisiones puede ser reclamada como propia y qué parte es atribuible a otras iniciativas. Es importante considerar que nunca se logrará un cálculo preciso de la atribución. Esta etapa implica una mayor conciencia de que su actividad podría no ser la única que contribuye al cambio observado, en lugar de obtener un cálculo exacto. La esencia radica en asegurarse de haber incluido a todos los *stakeholders* pertinentes y, si es necesario, segmentarlos en grupos o subgrupos.

Formas principales para estimación de atribuciones. Puede considerar emplear una mezcla de estas técnicas para fortalecer su estimación en la medida de lo posible:

a. **Basar los estimados en la experiencia.** Por ejemplo, si ha colaborado con organizaciones diversas en un período extenso y posee una comprensión sólida de cómo cada una de ellas contribuye a los *outcomes* (resultados).
b. **Consultar en directo a los *stakeholders*.** Tanto a los resultados ya obtenidos como a los nuevos identificados, es importante determinar la proporción del *outcome* (resultados) atribuídos a su actividad. En un enfoque evaluativo de análisis **SROI**, esto se lleva a cabo durante la etapa de recopilación de información, utilizando métodos como entrevistas, encuestas, o grupos focales.

c. **Consultar con organizaciones que crean atribuciones.** Es factible cuantificar el compromiso destinado a lograr el objetivo y asignar valor en función de su inversión en una unidad de resultado.

Existen tres errores comunes al determinar atribuciones:

1. El propósito de estimar la atribución consiste en facilitar la gestión del cambio en su organización, incluso si se trata de una estimación. Se recomienda no invertir un exceso de tiempo en este proceso, pero sí es importante explicar cómo se ha logrado la estimación.
2. Evite asignar resultados a individuos u organizaciones que ya estén siendo compensados con insumos (inversiones) recopilados en la etapa 2, ya que estos insumos ya consideran su contribución.
3. Dado que la atribución posiblemente se haya incluido como parte de la estimación del peso muerto, asegúrese evitar distanciarse más de lo necesario de los resultados. Esto depende del punto de referencia usado y su calidad.

Mantenga un registro detallado para los individuos u organizaciones relacionados con las *atribuciones* identificadas, así como describir su relación con el trabajo. Esta información debe see parte integral del informe.

4.4 *Decrecimiento*

En la etapa 3.3 se establece la duración de los *outcomes* (resultados) obtenidos. Para medir esto, se emplea el concepto de *decrecimiento,* que se calcula exclusivamente para los *outcomes* (resultados) con una duración superior a un año. En los años venideros, es probable que la magnitud del *outcomes* (resultados) disminuya, o en caso de mantenerse constante, se tiene más probabilidad de estar bajo la influencia de otros factores, implicando una *atribución* menos marcada a la organización. Por ejemplo, una iniciativa que busca la mejora de la movilidad energética a través de vehículos eléctricos accesibles al público ha logrado éxito en corto plazo al momento de reducir los

costos de energía y emisiones de carbono. Por otro lado, con el paso del tiempo, los sistemas tienden a deteriorarse y ser reemplazados por alternativas más económicas aunque menos eficientes. A no ser que disponga de datos históricos de la tasa de disminución del resultado con el tiempo, deberá estimar este *decaimiento*. En ausencia de otra información, es recomendable utilizar un enfoque estándar, como consultas académicas o conversaciones con individuos que hayan estado involucrados en actividades similares del pasado. Por lo regular, el decrecimiento se calcula disminuyendo un porcentaje fijo del nivel residual del resultado al final del año. Por ejemplo, un resultado inicial de 100 que se mantenga durante cinco años pero disminuya un 10% anualmente sería 100 en el primer año, 90 en el segundo, 80 en el tercero y así sucesivamente. En un período largo, es conveniente contar con un sistema que gestione la medición de este valor con precisión. No obstante, existe la probabilidad que se requiera un seguimiento de los participantes para la recopilación de datos, por lo que puede incorporar preguntas que reflejen el decaimiento en su estudio.

4.5 *Cálculo del impacto*

El impacto es comúnmente representado en forma de porcentaje. A no ser que disponga de información precisa, se acepta la aproximación de los cálculos al 10% más cercano. Existen casos, en el que se considera un aumento en el valor en lugar de una disminución. Sin embargo, no se recomienda aumentar el impacto debido a estas consideraciones. En tal situación, simplemente evite la reducción. Ahora, el Mapa de Impacto deberá contener porcentajes para *decrecimiento, peso muerto*, *atribución,* y en caso necesario, *desplazamiento*. En consecuencia, se sugiere realizar el cálculo del impacto de la siguiente manera:

1. El valor financiero estimado a través del *proxy* se multiplica por la cantidad del *outcome* (resultado), resultando en un valor total. A partir de este total, se deducen los porcentajes de *peso muerto* y *atribución*.
2. Repita este procedimiento para cada *outcome* (resultado), obteniendo el impacto de cada uno.

3. Finalmente, calcule el total (para obtener el impacto total de los resultados que haya considerado).

Etapa 5. Calcular el SROI

En esta fase, se procede a agregar todos los aspectos positivos, restando cualquier elemento negativo, y luego realizar una comparación del *outcome* (resultado) obtenido con la inversión realizada. Para ello, se utiliza una combinación de información cualitativa y cuantitativa que será esencial para elaborar el informe final. Se recomienda mantener la información incluida en esta etapa lo más concisa posible. Aquí se establece cómo sintetizar la información a nivel de finanzas recolectada en las etapas anteriores. El concepto central consiste en realizar cálculos del valor a nivel de las finanzas tanto de la inversión como de los costos y beneficios sociales. Esto conlleva la obtención de dos valores numéricos, y existen varias formas distintas de presentar la relación entre estos dos números.

Con un análisis **SROI evaluativo**, lo óptimo sería que la evaluación se realizara después del período proyectado para la duración del *outcome* (resultado). No obstante, las evaluaciones preliminares también serán valiosas para supervisar la efectividad de la intervención y brindar datos que respalden posibles ajustes. Si realiza contrastes de los resultados reales con los anticipados, requerirá datos referentes a plazos de duración de sus *outcomes* (resultados). Hay cuatro pasos para calcular su proporción, junto con un quinto paso opcional:

5.1. *Proyectar hacia el futuro*

El primer paso en el cálculo de la proporción implica proyectar hacia adelante el valor de todos los *outcomes* (resultados) obtenidos. En la etapa 3.3, se determina la duración prevista de un outcome. Utilizando esta información, se requiere:

- Establecer el valor del impacto (en el paso 4.4) para cada *outcome* (resultado) durante un período de tiempo (generalmente 1 año).

- Tomar el valor de cada *outcome* (resultado) a lo largo del número de períodos de tiempo que se haya estimado para su duración; después,
- Sustraer cualquier decrecimiento identificado (en el paso 4.3) de cada período a futuro después del primer año.

5.2. *Cálculo del valor actual neto*

En el cálculo del Valor Actual Neto (**VAN**), se suman los costos y beneficios que se pagan o reciben en diferentes períodos. A través del proceso de *descuento*, estos costos y beneficios se equiparan para hacer comparaciones significativas. El proceso de *descuento* se basa en el principio de que las personas prefieren recibir el dinero hoy en lugar de mañana, debido a riesgos potenciales (como la posibilidad de que el dinero no sea pagado) o a oportunidades de inversión (como las ganancias que podrían obtenerse al realizar inversiones en otro lugar). Se denomina a esto *valor temporal del dinero*. El proceso implica reducir el valor proyectado a lo largo del tiempo, como se describe en el paso 5.1.

5.3. *Cálculo del ratio*

El proceso involucrado es bastante sencillo. Se realiza al dividir el valor de los beneficios descontados entre la inversión total. En otras palabras, el cálculo se logra mediante la fórmula:

Ratio **SROI**= Valor Actual (el valor actual total del impacto) /
el Valor de los *inputs* (insumos o inversión total)

Además, existe una variante en el cálculo, llamado:

Ratio **SROI** neto = Valor Actual Neto (el valor actual neto del impacto) /
Valor de los *inputs* (insumos o la inversión total)

Ambos enfoques son aceptables, pero es importante que especifique cuál de los dos ha utilizado en su análisis.

5.4. *Análisis de sensibilidad*

El uso de una hoja de cálculo ofrece ventajas como la posibilidad de evaluar de manera relativamente sencilla la importancia de los elementos del modelo. Al ajustar las cifras, la hoja de cálculo automáticamente refleja los cambios en los *outcomes* (resultados). Después de calcular el ratio, es crucial analizar hasta qué punto los resultados podrían variar si se alteraran ciertos supuestos hechos en etapas anteriores. El objetivo de este tipo de análisis es identificar qué supuestos tienen el mayor impacto en el modelo. El estándar es examinar los cambios en:

- Las estimaciones de *peso muerto*, *atribución* y *decrecimiento.*
- Los proxies financieros.
- La cantidad del *outcome* (resultados).
- El valor de los *inputs* (insumos) cuando se han evaluado inputs no financieros.

Realizar estos cálculos permite exponer la sensibilidad del análisis a cambios de las estimaciones. Esto le otorga la capacidad de señalar cuánto cambio sería necesario para que el ratio pase de ser positivo a negativo o viceversa.

5.5. *Período de retorno*

El término hace referencia al intervalo de tiempo requerido para recaudar la totalidad de una inversión. De manera específica, se plantea la pregunta: ¿cuándo el valor del retorno social supera el monto invertido? Muchos inversionistas emplean este cálculo como un recurso para evaluar el nivel de riesgo vinculado a un proyecto. Un período de recaudación breve suele indicar menor riesgo, mientras que uno más prolongado generalmente caracteriza actividades con el potencial de generar resultados significativos a largo plazo, lo cual podría necesitar financiamiento continuo. Frecuentemente, las inversiones logran recuperarse en cuestión de meses en lugar de años, y, por lo tanto, se expresan en términos de meses. Suponiendo que el impacto anual se mantenga constante, el primer paso implica dividir el impacto anual de todos los partici-

pantes entre 12 para obtener el impacto mensual. Posteriormente, se divide la inversión entre el impacto mensual para calcular el período de recaudación en meses.La fórmula fundamental es la siguiente:

Período de retorno en meses = Inversión/Impacto anual/12

Etapa 6. Reportar, usar y certificar

Se orienta a difundir conclusiones con los *stakeholders* y responderles, incorporando procesos óptimos y verificar el reporte. Los tres asuntos a considerar son:

6.1. *Reportar a los stakeholders*

Se debe asegurar la comunicación de los resultados es de relevancia para las audiencias que se seleccionaron al establecer los alcances. Los hallazgos deben ser de uso para la gerencia interna, para su distribución pública o servir de base en diferentes discusiones con *stakeholders* diferentes. El preparar reportes **SROI**, es de gran utilidad debido a que es allí donde se realizan recomendaciones que influyen en lo que acontece mientras la organización o el proyecto continuan desarrollándose. El **SROI** genera informes para las partes interesadas como los *stakeholders*. Así, es importante que los resultados se comuniquen a los *stakeholders* en forma significativa. Esto no sólo hace la implicación de sólo publicar los resultados en la página web de la organización, por ejemplo. Es posible encontre que *stakeholders* externos se interesen en conocer su trabajo con el **SROI**, así como los procesos y resultados obtenidos. El reporte **SROI** final, no sólo comprende el cálculo del retorno social, sino mucho más información como los aspectos ciantitativos, cualitativos, y financieros entregan a los lectores, información pertinente sobre el valor social creado en el desarrollo de una actividad. Éste debe contar la historia del cambio, explicando la toma de decisiones en el curso de su análisis. El reporte **SROI** debe conjuntar información suficiente que permita que otro lector interesado esté seguro de que sus cálculos son precisos y sólidos. Es decir,

incluye todas las decisiones y supuestos realizados en el transcurso del proyecto. Para la mejora de la organización, se debe incluir la información encontrada sobre su desempeño, lo cual es útil para la planeación estratégica y la forma en que se conducen sus actividades. Se debe estar consciente de la sensibilidad comercia al tomar decisiones sobre qué incluya en el reporte. El reporte **SROI** se asume tan corto como sea posible al seguir los principios de esencialidad y transparencia. Debe ser consistente al usar un marco estructurado que facilite comparaciones entre diferentes reportes.

Así también, la información cuantitativa y cualitativa siguiente, es regularmente incluída en los reportes **SROI**, de forma exhaustiva:

- Información de la organización que incluya discusión del, los *stakeholders* clave y actividades asociadas.
- Descripción de alcances del análisis, detallando la participación de los *stakeholders*, los métodos de recolección de datos, y cualquier supuesto o limitaciones subyacentes del análisis.
- El Mapa de Impacto, con los indicadores más importantes y proxies.
- Estudios de casos o ejemplos de los participantes que muestren hallazgos en particular.
- Cálculos detallados con discusión de los estimads o los supuestos. Esta sección debe hacer inclusión del análisis de sensibilidad, una descripción y los efectos al hacer variar sus supuestos sobre el retorno social.
- Un registro con revisión de la toma de decisiones que implique a los *stakeholders*, *outcomes* o indicadores, identificando tanto a los incluídos como los que no, así como las razones para cada decisión.
- Un resumen ejecutivo para una audiencia amplia, que incluya a los participantes.

6.2. Usar los resultados

El análisis **SROI**, para que sea útil, se debe traducir en un cambio, como en aquellos que hacen inversión en sus actividades entienden y apoyan su trabajo, o en como aquellos que realizan verificación de sus servicios, especifican,

describen, y realizan gestiones al contrato con la organización. Un análisis **SROI** evaluativo o un análisis **SROI** prospectivo genera también implicaciones para la organización al realizarlos.

Cambios tras un análisis SROI prospectivo. Sus resultados conducen a reevaluar las actividades que ha planificado, con el propósito de examinar y aumentar el valor social que tiene la intención de generar. Además, los descubrimientos obtenidos podrían requerir una revisión de los sistemas previstos para recopilar información sobre resultados, efectos no atribuibles, asignación de impacto y desplazamiento. Sería prudente considerar si estos sistemas necesitan ajustes de cara a su próximo análisis **SROI**, y realizar los cambios correspondientes. Tras un análisis **SROI** prospectivo, es posible que también desee establecer métodos para:

- Mantener conversaciones sistemáticas con sus *stakeholders* acerca de los *outcomes* (resultados) que espera lograr y lo que valoran.
- Colaborar en equipo para investigar la asignación de impacto.

Cambios tras un análisis SROI evaluativo. El análisis **SROI** evaluativo, produce como resultados, cambios en toda organización. Las organizaciones deben responder a los hallazgos y considerar las implicaciones en los objetivos de la organización, prácticas laborales, consejo y sistemas. La organización debe asegurarse que tiene su actuación basadaoen las recomendaciones y que los hallazgos sean introducidos en los procesos de planeación estratégica.

Sus ratios generados, son útiles en la comunicación hacia los *stakeholders*. Sin embargo, lo que presenta más valor es en cómo los ratios cambian respecto al tiempo. Esto indica claramente si las actividades están en proceso de mejora o no, aportando a la organización información sobre cómo realizar cambios a sus servicios en la maximización del valor social hacia el futuro. Es importante que el compromiso sea asegurado en análisis **SROI** futuros. En la forma en que se aborde esto, dependerá de su rol en la organización. Un inicio es presentar los hallazgos al personal, al personal de confianza así como a los *stakeholders*, resaltando beneficios y desafíos del proceso.

Plan tras análisis SROI. Debe postularse:

- Un proceso que recolecte regularmente la información, de los *outcomes* en particular.
- Un proceso que capacita al personal asegurando que los conocimientos y la experiencia se conserven en una organización aunque existan reemplazos.
- Un orden claro cronológico en el siguiente análisis **SROI**.
- La descripción de recursos a requerir continuando con el monitoreo **SROI**.
- La garantía de la seguridad respecto a la información que se obtenga.

6.3. *Certificar*

La certificación implica el procedimiento a través del cual se verifica su informe. El principio sostiene que es necesario contar con una garantía independiente y adecuada para respaldar las afirmaciones presentes en su informe. Existen dos niveles de certificación:

- L**a Certificación de Tipo 1** se centra en garantizar que el análisis ha cumplido con los principios de buena práctica del **SROI.**
- **La Certificación de Tipo 2** cubre la garantía de los principios y de la información.

Lo más significativo de **SROI**, es el proceso efectuado para su cálculo en toda empresa, proyecto o institución como una oportunidad de conocer con detalle el valor generado o que pueda crear una iniciativa en particular, que facilite la promoción de impactos más efectivos. La interpretación es también un aspecto muy importante a considerar. Es muy recomendable para la realización de comparaciones basadas en la historia de una organización, o para generar aprendizaje entre iniciativas del mismo ámbito, focalizando recursos y esfuerzos en áreas que generen mayores impactos. No se recomienda usar **SROI** en compaciones y/o exclusiones entre iniciativas que no estén en el mismo contexto de referencia de análisis ya que esto no reflejará más que resultados incongruentes entre sí.

El análisis recopila cambios que suceden al transcurrir una iniciativa, con apoyo en la Teoría del Cambio, en línea a con la *Cadena de Creación de Impacto* de Olsen y Galimidi (2008). **Ver Figura 3.3.**

Figura 3.3

Cadena de creación de impacto

Insumos → Actividades → Resultados → Cambios → Ajuste del objetivo

Recursos facilitados

Actividades realizadas

Productos fruto de las actividades

Cambios en los sistemas sociales

\- Desplazamiento + Peso muerto + Atribución + Decrementos

= IMPACTOS

Modificar el objetivo para lograr el impacto deseado

Fuente: Amaro-Mejias y Paredes-Gázquez (2015).

SROI: Ventajas y Desventajas

SROI, tiene una menor utilidad cuando:

- En un proceso que se encuentra en marcha, los *stakeholeders* no se interesen en los resultados y sus objetivos son únicamente mostrar valor sin introducción de mejoras en las actividades como resultado del análisis. En procesos de planeación estratégica que han comenzado y se encuentran en implementación.
- Los *stakeholders* no se interesan en los resultados.
- Sólo se efectúa para mostrar la valoración de servicios sin oportunidad de realizar cambios en la manera en que se hacen las cosas como resultado del análisis.

SROI, como todo proceso, presenta ventajas y desventajas que lo caracterizan como una herramienta muy útil en los proyectos con Impacto Social. Ver **Tabla 3.12.**

Tabla 3.12

Ventajas y desventajas SROI

Ventajas
• En la creación de un proyecto, facilita la estrategia al entender y maximizar el valor social. • Enfoca los recursos adecuados para gestionar los resultados inesperados, ya sea positivos o negativos. • Para las organizaciones y personas generan cambios, les permite demostrar su importancia de trabajar con ellos. • La organización es apoyada en la identificación de sus objetivos así como de los grupos de interés, otorgando recursos a las actividades identioficadas como de mayor Impacto Social en la maximización del valor social. • El diálogo con los *stakeholders* se favorece al involucrarlos a lo largo de todo el proceso donde se crea valor. • El perfil profesional y la visibilidad de la organización, se mejora de manera notable. • Por medio de la comunicación del valor social, permite mejoras tanto en el proyecto como en la entrada de nuevas inversiones sociales. • Las ofertas de la organización, son facilitadas y se hacen más atractivas en licitaciones o contratos de convocatoria pública. • En una organización, su aplicación es de metodología mixta ya que facilita la medición tanto de aspectos cuantitativos como cualitativos, con la inclusión de intangibles. • Al producir información cualitativa y cuantitativa, facilita la comunicación efectiva con los grupos de interés. • La toma de decisiones es más efectiva e informada: permite revelar a la organización dónde crea valor; dónde realizar incidencia que aumente o disminuya a ciertas actividades. • Se centra en lo importante, ya que permite a laorganziación se concentre en los impactos que son críticos. • Provoca mentalidad inversionista, ya que facilita a la organziación que considere que préstamos o donaciones sean una forma de inversión más no de un subsidio. • Provoca claridad en las gestioones ya que la comunicación con los grupos de interés, permite que influyan en las gestiones de la empresa, y las gestiones de la misma pueden estar más enfocadas en atender sus necesidades. • Facilita la captación de clientes así como la fidelidad de los actuales.

Continuación Tabla 3.12

Desventajas
• No debe utilizarse entre distintas entidades para realizar comparaciones, a no ser que presenten una tipología similar y se ubiquen en el mismo sector. • Cuando no exista la información suficiente así como consistente, decrece la exhaustividad del análisis. • Ante la falta de información, **SROI** permite ciertas subjetividades, las dificultades en la descripción de los cambios atribuidos o al momento de realizar valoraciones sobre cuestiones de alta intangibidad. • Se presenta dificultad para encontrar valores que sustiyan a los impactos de alta intangibilidad. • Se requiere de ncrementar más el desarrollo y estandarización de la metodología. • El avance de **SROI** permite prever una mayor consistencia en la utilización de valores monetarios así como de opciones que cuantifiquen los resultados con mayor solidez.

Fuente: Nicholls *et al.* (2012) y Narrillos-Roux (2012) con adaptación de los autores.

La tasa social de descuento

Es relevante destacar que la Tasa Social de Descuento (**TSD**) desempeña un papel fundamental en la evaluación de proyectos de inversión, tanto en los ámbitos público como privado, debido a que actúa como un factor que facilita la comparación de los flujos de costos y beneficios que se extienden a lo largo del tiempo. Por un lado, en la evaluación de los proyectos de inversión, a medida que las tasas de interés han disminuido, se ha acentuado la importancia de considerar el largo plazo. Por otro lado, en la actualidad, hay un creciente interés en evaluar proyectos cuyos resultados se manifiesten en períodos que exceden los 20 o 30 años. Esto es especialmente relevante en el contexto de proyectos medioambientales (Edwards, 2016).

La mayoría de los autores han abordado estas **TSD** de manera descriptiva con base en utilización del Valor Actual Neto (**VAN**), a través del cual el futuro es menos valioso que el presente donde la **TSD** es fija o constante, calculada con los siguientes tres enfoques: La tasa social de preferencia intertemporal (**TSPI**), donde el consumidor prefieren recibir una misma cantidad de servicios y bienes antes, en lugar de después. El costo social del capital (**COSC**), que estima el costo de oportunidad del capital en el sector privado. Una media

ponderada de ambos basándose en el precio competitivo de demanda, el precio competitivo de oferta y los beneficios y costos (Harberger,1972). En la **Tabla 3.13** se exhibe la **TSD** en varias regiones de mundo.

Tabla 3.13

Evidencia internacional TSD

Región	TSD	Organismo/ Programa	Enfoque
América Latina			
Chile			
Perú	6%	MIDEPLAN	Promedio ponderado
Costa Rica, Bolivia,	9%	DGIP	HB
Argentina, Uruguay.	12%		COSC
México	10%	Gobierno Federal	COSC
			COSC
América del Norte	8%	Consejo del Tesoro	COSC
Canadá	7%	Varios organismos	COSC
Estados Unidos	2-3%	Oficina de Adminis- tración y Presupuesto Agencia de Protección Ambiental (EPA, USA)	(Tasa de descuento intergeneracional, recomienda TSPI para proyectos ambientales).
Europa		Proyectos y Fondos Europeos.	
Alemania	3%	Ministerio Federal de Finanzas.	TSPI
Noruega	3.5%	Tasa de endeuda- miento del Gobierno	TM
Francia	4%	Comisariado General del Plan	TSPI (La cual coverge a 2% en el largo plazo)
Italia	5%	Directrices a Autori- dades Regionales	TSPI
España	4-6%	Varios Sectores	TSPI
UK	3.5%	HM Treasury	TSPI
31-75 años	3%		
76-125 años	2.5%		Eliminar la tasa pura
126-200 años	2%		de preferencia por el
2001-300 años	1.5%		tiempo.
+300 años	1%		

Continuación Tabla 3.13

Región	TSD	Organismo/ Programa	Enfoque
Asia Filipinas y Pakistan India China	15-12% 12% 4.5-6% 9-11% >8%	Ministerio de Construcción	COSC Promedio ponderado HB Rentabilidad del capital Proyectos a largo plazo

Notas: HB: Método de Harberger, TM: Tasas de Mercado.
Fuente: Edwards (2016) y Zhuang *et al.* (2007).

Como se puede observar en los países con más desarrollo, se utiliza el enfoque **TSPI** mientras que en los países emergentes existe la tendencia de usar el Enfoque **COSC**, en el que se aprecia que los países desarrollados obtienen tasas bajas y los países en emergentes, tasas altas relativamente. La banca de desarrollo multilateral, como Banco Interamericano de Desarrollo o incluso el Banco Mundial, entre otros recomiendan el enfoque del promedio ponderado, con una **TSD** entre el 10-12%.

Es importante notar que se requiere agregar una perspectiva normativa a las Tasas de Descuento Social (**TSD**) con el propósito de que la velocidad a la cual se reduce el valor del futuro sea más gradual, resultando en **TSD** decrecientes. Esto se hace con el objetivo de otorgar una mayor importancia a los valores futuros, los cuales pueden ser significativos en proyectos a largo plazo, como los relacionados con el medio ambiente y otros ámbitos.

Entidades a las que se recomienda el uso de SROI

Toda organización tiende a operar con diferentes *stakeholders* (partes de interés) y que juzgan diferente el análisis del retorno social, por lo que no se sugiere realizar comparaciones de sólo los ratios del retorno social. Aquí se distinguen dos tipos de inversionistas: los financieros y los de retorno social en

la que éstos últimos, para la toma de deciones no sólo toman en cuenta sino que dan lectura a los datos complementarios producidos como parte del **SROI.** Las organizaciones deben por tanto, realizar comparaciones de los cambios de su propio retorno social respecto del tiempo y examinar las razones de dichos cambios y esforzarse en informar a sus inversionistas sobre la importancia de comprender el **SROI**. Típicamente, el **SROI** tiene antecedentes de uso, en un amplio número de organizaciones sin ánimo de lucro, fundaciones, sistema de voluntarios, etc. tanto de los sectores público y privado, de todo tipo de tamaño. Ver **Tabla 3.14.**

Tabla 3.14

Entidades recomendadas para el uso de SROI

1. Organizaciones no lucrativas y empresas sociales
Las organizaciones no lucrativas y las empresas sociales usan el **SROI** como una herramienta de gestión en la mejora de su desempeño, informando gastos y resaltar su valor agregado. Puede ser tanto organizaciones sólidamente consolidadas como aquellas que inician en el desarrollo de su negocio. El **SROI** se usa en el análisis del valor surgido como consecuencia de actividades comerciales, de venta en otros negocios, al público en general, o al sector público.
2. Negocios Privados
Todo tipo de empresas ya sean de tamaño grande, mediana y/o pequeña utilizan el **SROI** en la evaluación de riesgos y oportunidades generadas por el impacto de servicios o productos en sus *stakeholders*, por ejemplo: proveedores, empleados, el medioambiente, clientes, y las comunidades locales. Los negocios pequeños utilizan el **SROI** en la evaluaciónde los riesgos que emergen a consecuencia del impacto de sus negocios en los *stakeholders* e identifican formas para alinear los objetivos con otros de mayor amplitud en la sociedad. Lo anterior, permite determinar la oportunidad para servicios o productos, nuevos y/o mejorados.
3. Proveedores de fondos
Los invesrionistas en la creación de valor social usan el **SROI** como una herramienta que apoya la toma de deciosiones sobre dónde invertir, y posteriormente lograr la evaluación del desempeño y medir sus avances respecto al tiempo. Esta metodología hace que el inversionista evalúe tanto el conocimiento así como el compromiso, de los aspirantes o licitadores que crean valor social, económico y/o medioambiental. Los proveedores de financiamiento operan con criterios basados en inversión responsable usando el **SROI** a fin de confirmar que los negocios donde ocurren sus inversiones estén gestionando la mayoría de los riesgos sociales, medioambentales, así como económicos. Existen casos donde el **SROI** se utiliza por parte de los proveedores de fondos para la evaluación de riesgos sociales, medioambientales y económicos que se estima ocurran a futuro, o podraín ocurrir y que afectarían el retorno.

Continuación Tabla 3.14

4. Funcionarios públicos
Los funcionarios del servicio público se aseguran de que el valor social se da bajo terceras partes, aunque las metodologías donde ese valor se garantiza, tienden a diferir pero, en la medición de ese valor, se basa la mejor toma de decisiones. El **SROI** es usado en tres puntos como los siguientes: • Programa/pre-adquisición. Uso de **SROI** prospectivos en la etapa de planeación estratégica y sirven para tomar la decisión del montaje de un programa, pruebas de mercado, y para precisar alcances y la especificaciones de contratos contratos. • Aplicación/licitación. Uso de **SROI** prospectivos en evaluación de aspirantes o licitadores y determinar los de mayor probabilidad en la creación de más valor. (En el caso de aspirantes o licitadores en proceso de intervención, el **SROI** evaluativo es utilizado en la etapa de aplicación /licitación.) • Monitoreo y evaluación/gestión de contratos. Son usados los **SROI** evaluativos en el monitoreo del desempeño de un contratista. El uso de **SROI** como medio de información al sector público permite el acercamiento de toma de decisiones de funcionarios para estar en congriencia de la valoración del beneficio, regularmente basadas en una combinación óptimamente lograda entre calidad y costos totales de servicios o mercancías ajustadas en lo que los usuarios necesitan. Los costos así como beneficios sociales incluyen los medioambientales incluso más con mayor amplitus para los cuales no hay un precio de mercado.
5. Para desarrollo de políticas públicas
El **SROI** se aplica a organizaciones diseñadoras de políticas públicas, donde el valor social y su reconocimiento es importante. Por ejemplo, es posible aplicarlo en la comparación del valor de inversión en un programa que apoya a la comunidad y que está basado en sancionar mujeres delincuentes en vez de recluirlas en prisión.

Fuente: Grupo CIVIS (2009).

Limitaciones del SROI a considerar

A pesar de los beneficios indudablemente existentes que ofrece el método, el análisis **SROI** también tiene ciertos límites y debilidades. Una debilidad consiste en el hecho de que los analistas tienen que definir una gran cantidad de estándares en el marco del análisis a su propia discreción. Esto se aplica tanto a la medición como a la evaluación del impacto. Para poder evaluar el impacto que no se puede medir directamente, se deben generar construcciones auxiliares (*proxies*). Un punto crítico que debe mencionarse aquí es que los indicadores indirectos son sólo uno de los varios constructos normalmente posibles

para la medición. En principio, esta crítica también es válida para grandes áreas de la investigación social cuantitativa, donde trabajar con indicadores es una práctica común. Sin embargo, para los análisis **SROI**, el número de indicadores clave identificados es mayor. Al mismo tiempo, se puede dudar de que los indicadores estandarizados se ajusten a todas las intervenciones. Otro punto de crítica se refiere a la monetización de condiciones que no tienen valor monetario. Hay una falta de criterios claros sobre cuándo los costos de generación alternativos o los ahorros logrados deben usarse como base para la evaluación. Además, si la evaluación se realiza utilizando costos alternativos de generación, no se dispone de estándares sobre el monto a definir para estos.

Una característica distintiva de los estudios de alta calidad es que indican de manera transparente y comprensible qué estándares se aplicaron y por qué razones. Además, es difícil incluir circunstancias en el análisis:

- Que hayan sido causados indirectamente,
- Cuya ocurrencia no es muy probable,
- Que ocurren con un gran retraso,
- Que ocurren en una amplia esfera de impacto inespecífica, y/o
- Que son difíciles de monetizar.

La función de construcción de comunidad se puede evaluar con ciertas restricciones, lo que se cumple en el marco del voluntariado, por ejemplo, mientras que la función de servicio de las organizaciones sin fines de lucro, se puede evaluar relativamente bien.

Un último problema es la comparabilidad restringida de los valores **SROI.** Aunque en la práctica, la comparación de los valores **SROI** de proyectos u organizaciones individuales es bastante obvia y especial en cuanto al método, sólo se permite con sujeción a ciertos requisitos previos. El entorno socio-estatal específico en el que se implementa el proyecto representa una restricción importante. El beneficio de las intervenciones a menudo se evalúa en función de las subvenciones sociales ahorradas a través de ellas.

Parte 4.
SROI y sus aplicaciones

CARLOS GABRIEL BORBÓN-MORALES

Existe una variedad de estudios donde **SROI** tiene aplicaciones variadas en diferentes campos. En una búsqueda rápida realizada en SCOPUS y Google académico, con los siguientes criterios: ***SROI, SROI****+activities,* ***SROI****+country,* ***SROI****+region, archivos open acces*, en el período del 2000 al 2023.Ver **Tabla 4.1.**

Tabla 4.1

Estudios de aplicación SROI en el período 2000-2023, SCOPUS

Autor y año	Tipo de agencia	Area de influencia	Datos proxis	SROI	País
Baker Tilly (2010)	Beneficiencia	Deporte y comunidad	No		Inglaterra
Lobley N & Carrick K. (2011)	Voluntariado	Deporte y comunidad	No	0.17	Inglaterra
ICF GHK. (2013)	Agencia pública	Deporte y comunidad	Si	7.5:1	Inglaterra
Baker Tilly (2013)	Beneficiencia	Deporte y comunidad	No		Inglaterra
Carrick K. (2013)	Agencia pública	Deporte y comunidad	No	0.33	Inglaterra
Darlington C.(2014)	ONG	Deporte y comunidad	No	1.7:1	Australia
Charlton C. (2014)	Agencia pública	Deporte y comunidad	si	0.13	Inglaterra
Butler W & Leathem K. (2014)	Beneficiencia	Deporte y comunidad	No	4.4:1	Inglaterra
Centre for Sport and Social Impact (CSSI), La Trobe University (2015)	Agencia pública	Deporte y comunidad		4.4:1	Australia
Manetti G.; Bellucci M.; Como E.; Bagnoli L. (2015)	Voluntariado	Voluntariado	si		Italia
Davies L, Taylor P, Ramchandani G, & Christy E. (2016)	Agencia pública	Deporte y comunidad	si	1.9:1	Inglaterra
Ozgun SC. (2016)	firma privada	Deporte y comunidad	No	12.5:1	Turquía
New Economics Foundation and TCV. (2016)	Beneficiencia	Deporte y discapacidad		0.17	Inglaterra
Chin C. (2016)	Agencia pública	Deporte y discapacidad	Si	5.17	Inglaterra
Hopkinson M. (2016)	beneficiencia y agencia pública	Deporte y comunidad	Si	0.13	Inglaterra
Gargani J. (2017)	Beneficiencia	Comunidad	si		Estados Unidos
Sanders B & Raptis E, 2017	Agencia pública	Deporte y comunidad	si	1.7:1	Africa del Sur
Baker C, Courtney P, Kubinakova K, Ellis L, Loughren E, & Crone D, 2017	Agencia pública	Deporte y comunidad	si	7.3:1	Inglaterra
Regeneris Consulting, 2017	Beneficiencia	Deporte y comunidad	si	0.38	Inglaterra
Yates B.T.; Marra M. (2017)	Agencia pública	Comunidad	si		Estados Unidos
Cooney K. (2017)	Agencia pública	Comunidad	si		Estados Unidos
Miller M.C.; Gransberg D. (2017)	firma privada	Transporte	si		Europa
Bellucci M.; Nitti C.; Franchi S.; Testi E.; Bagnoli L. (2019)	firma privada	Beneficiencia privada	si		Italia

Continuación Tabla 4.1

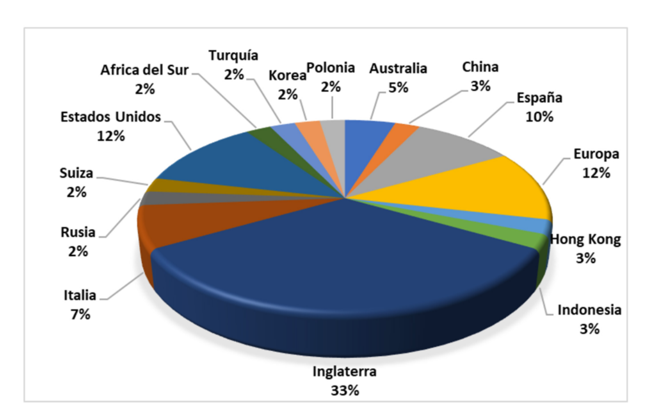
Autor y año	Tipo de agencia	Area de influencia	Datos proxis	SROI	País
Kousky C.; Ritchie L.; Tierney K.; Lingle B. (2019)	Agencia pública	Comunidad	si		Estados Unidos
Lombardo G.; Mazzocchetti A.; Rapallo I.; Tayser N.; Cincotti S. (2019)	Agencia pública	Deporte y comunidad	si	2.98:1	Italia
Bottero M.; Comino E.; Dell'Anna F.; Dominici L.; Rosso M. (2019)	Agencia pública	Evaluación estratégica	si		China
Jackson A.; McManus R.(2019)	ONG	Galería de arte	si		Inglaterra
Purwohedi U.; Gurd B. (2019)	Agencia pública	Gobierno local	si		Indonesia
Leung Z.C.S. et al. (2019)	firma privada	Servicios laborales	si		Hong Kong
Tulla A.F.; Vera A.; Guirado C.; Valldeperas N. (2020)	Agencia pública	Desarrollo rural sotenible	si		España
Kim D.-J.; Ji Y.-S. (2020)	firma privada	Empresas sustentables	si		Korea
Ruiz-Lozano, et al. (2020)	Agencia pública	Finanzas	si		España
Corvo L.; Pastore L. (2020)	Agencia pública	Comunidad	no		Europa
Fuertes-Fuertes I.; Cabedo J.D.; Jimeno-García I. (2020)	ONG	Comunidad	si		España
Venezia E.; Pizzutilo F. (2020)	firma privada	Transporte	no		Europa
Litvin A.V.; Arkalov D.P. (2021)	Agencia pública	Deporte y comunidad	si		Rusia
Ruiz-Lozano M.; Ariza-Montes A.; Sianes A.; Tirado-Valencia P.; Fernández-Rodríguez V.; López-Martín M.D.C. (2021)	ONG	Comunidad	si	0.25	Europa
Moroń D.; Klimowicz M. (2021)	Agencia pública	Política pública	si		Polonia
Vázquez J.P.A.; Tirado-Valencia P.; Ruiz-Lozano M. (2021)	Agencia pública	Turismo	si		España
Siegal K.M. (2022)	Agencia pública	Comunidad	si		Estados Unidos
Pérez F.B.; Galán S.P.; Quintana Y.C.; Bayón D.N. (2022)	firma privada	Servicios laborales	si	137%,	Europa
Di Francesco A. (2023)	Agencia pública	Salud	si	3.3:1	Suiza

Fuente: Gosselin *et al.* (2020) con adaptación de los autores; SCOPUS.

De acuerdo con su origen o área de aplicación, los estudios se clasifican de la siguiente manera: Inglaterra 42%, continente europeo 12% Estados Unidos 12%, España 10%, Italia 7%, Australia 5%, entre los más sobresalientes, ver **Gráfica 4.1.**

Gráfica 4.1.

Evaluaciones SROI a nivel mundial, 2000-2023

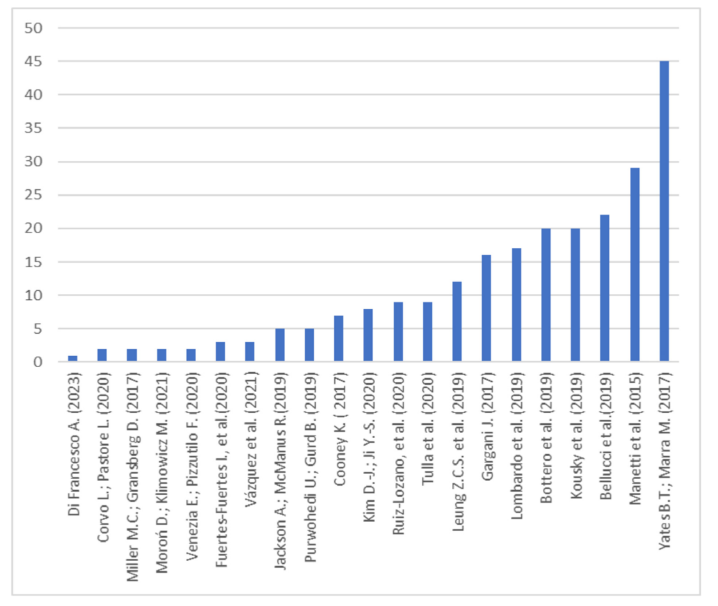


Fuente: Elaboración propia de los autores basados en los buscadores Google académico y SCOPUS (2023).

En la **Gráfica 4.2,** se despliegan los estudios con mayor importancia, en finción al número de citas. Destaca Yates *et al.* (2017) con 45 citas. Seguido por Manetti *et al.* (2015) con 30 citas. Autores como Bottero *et al.* (2019), Koutsky *et al.* (2019) y Belluci *et al.* (2019), en el rango de 20 citas. Leung *et al.* (2019), Gargani *et al.* (2017) y Lombardo *et al.* (2019), entre otros.

Gráfica 4.2

Niveles de citación de autores relevantes en SCOPUS. 2000-2023



Fuente: Elaboración propia de los autores basados en los buscadores Google académico y SCOPUS (2023).

De acuerdo con el tipo de agencia al que se le realiza el estudio, se observa que para: agencia pública 53%, organizaciones de beneficencia 16%, empresa privada 17%, ONG 9% y voluntariado 5%.

Asimismo, los estudios se orientan principalmente a evaluar los efectos del deporte en la integración comunitaria. Otros más se orientan a la evaluación social del transporte, servicios laborales, voluntariado, turismo, política pública, arte, finanzas, sustentabilidad, desarrollo rural y beneficencia privada.

Se advierte que los agentes involucrados: beneficiarios, implementadores, financiadores, promotores, son integrados a la determinación de objetivos y alcances del estudio. Donde la metodología empleada involucra la recopilación de datos posterior a la intervención + opiniones y supuestos de las partes interesadas.

Por último, los estudios analizados se caracterizan en su mayoría por utilizar variables proxis para la estimación de costos. Si bien no todos reportan indicador **SROI**, quienes lo hacen reportan indicadores por encima de 1, lo cual indica que su retorno social es financieramente aceptable.

Un caso práctico

A continuación, se muestra un caso práctico, documentado a partir de los formatos arriba sugeridos, que permita una lectura, fluída y comprensible de un caso hipotético para su consideración. El caso es: *Proveer un banco de alimentos con canasta básica para 30 personas adultos mayores en situación vulnerable, residentes locales aunado a beneficios en sanidad y en ámbitos sociales, conduciendo a dichos residentes hacia el banco de alimentos*.

La solución se muestra desglosada a partir de los formatos explicados. Ver **Tablas 4.2 a 4.6**

Tabla 4.2

Checklist de verificación de las etapas del SROI

Etapa/Pregunta	¿Completo?		
	Si	**No**	**Observaciones**
Etapa 1: Determinar alcance e identificar a los stakeholders			
Sobre la organización, ¿ha entregado información básica?			
¿Se ha expuesto la razón detrás de la ejecución del análisis y su audiencia objetivo? ¿Se ha contemplado el método de comunicación que se utilizará para interactuar con ellos?			
¿Se analizará parte o el total de la organización?			
¿Analizará el **SROI** relacionada a cierta fuente de ingresos o a actividades con financiamiento de fuentes varias?			
¿Es una evaluación de lo acontecido o se trata de un pronóstico hacie el futuro?			
¿Cuáles son los plazos a cubrir?			
¿Cuáles son los recursos necesarios (tales como habilidades, tiempo, recursos monetarios, etc.)?			

Continuación Tabla 4.2

Etapa/Pregunta	¿Completo?		
	Si	No	Observaciones
¿Existe lista y descripción de *stakeholders*?			
¿Algunos de los cambios ocurrirían a *stakeholders* fuera de su alcance? ¿Se revisa cual es el alcance para su inclusión?			
Etapa 2: Creación de mapa de outcomes			
Del Mapa de Impacto, el llenado de las dos primeras columnas sobre los *stakeholders* ¿considera todas las opciones sobre lo que les pasa?			
¿Se documentan las decisiones de los *stakeholders* que se incluyen en un principio?			
¿Se tiene plan que involucre a los *stakeholders* que explique cómo relacionar la realización de las secciones que siguen?			
Para cada stakeholder, ¿se ha incluido su *input* (contribución) a cada actividad (algunos pueden no tener contribuciones)?			
¿Los *inputs* tienen valores?			
¿Los *inputs* registrados incluyen costos completos de la prestación del servicio (tales domo, alquileres o gastos generales?			
¿Se tienen identificados para los stakeholders sus *inputs* y *outputs*?			
¿Hay descripción de los *stakeholders* y sus *outcomes* y su involucramiento?			
¿Hay identificación de los cambios no contemplados y contemplados?			
¿Se identificación de los cambios negativos y positivos?			
¿No ha contado por duplicado?			
¿Se tienen registradas las experiencias de los *stakeholders* según su grupo?			
¿El Mapa de Impacto está definido en su *outcomes*, *outputs* e *inputs*?			
¿Se ha considerado quitar/agregar *stakeholders* o agrupamientos diversos de de ellos?			
Etapa 3: Dar evidencia de *outcomes* y su valor			
¿Se tienen los *outcomes* e indicadores considerando objetivos y metas en caso de ser necesario?			
¿Cuál es la duración de los *outcomes*?			
¿Exieste información relacionada a cada indicador?			
En caso contrario ¿existe plan de cómo obener esa información?			
¿Tiene datos sobre la fuente de información?			

Continuación Tabla 4.2

Etapa/Pregunta	**¿Completo?**		
	Si	**No**	**Observaciones**
¿De cada indicador se tiene información?			
¿Sabe el por qué de cada *outcome* sin indicadores?			
¿Tiene la capacidad de pronosticar cuánto cambio requiere cada indicador?			
¿Para cada *outcome* tiene identificado el *proxy* financiero?			
¿Tiene definido la columna de los *proxies* financieros?			
¿Tiene definida la columna para la fuente del *proxy*?			
¿Hay indicadores sin definición de *proxy* financiero?			
Etapa 4: Determinación del impacto			
Sobre el *peso muerto* ¿existe información de los *outcomes*?			
Para el *peso muerto* ¿tiene información que lo explique en función al de la *atribución* o el *desplazamiento*?			
El *peso muerto* generado por *desplazamiento*, ¿incluye otro *stakeholder* y alcance?			
Para la *atribución*, ¿hay omisión de contribuciones de otros *stakeholders* que deberían incluirse en este momento?			
La *atribución* ¿ha registrado cómo ha realizado su estimación?			
Los *outcomes* con más de un período ¿qué les sucede en el tiempo de *decrecimiento*?			
¿Se tiene cálculo del impacto? (indicador x *proxy* financiero - % atribución, *peso muerto*, *desplazamiento*)			
¿Se ha determinado cuanto hay de *decrecimiento*?			
¿Existen cambios en el alcance de la actividad (o actividades) que NO contribuyan a cambios significativos?			
¿Se tiene información para las columans de *atribución*, *peso muerto*, *decrecimiento y desplazamiento*?			
Etapa 5: Calcular el SROI			
¿Se tienen los valores de finanzas de los indicadores de cada período?			
¿Tiene selección de tasa de descuento?			
¿Ya se tiene valor de los *inputs*?			
¿Tiene el cálculo de: a) el ratio del retorno social, b) el ratio del retorno social neto, c) el período de retorno?			
¿Para *proxies* financieros, y medidas de adicionalidad, cuál es la sensibilidad de su resultado para cantidades de cambio?			

Continuación Tabla 4.2

<table>
<tr><th rowspan="2">Etapa/Pregunta</th><th colspan="3">¿Completo?</th></tr>
<tr><th>Si</th><th>No</th><th>Observaciones</th></tr>
<tr><td>Etapa 6: Reportar, usar y certificar</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Para la organización, el gobierno o las actividades ¿existe resumen de cambios necesarios para los sistemas, de mejora de contabilizar y realizar gestión de la creación de valor social?</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>¿Existe plan para los cambios establecidos?</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>¿Se tiene plan de comunicación de su valor ajustados a las necesidades de las audiencias, basados en formato?</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>¿Hay registro de auditoría del proceso de toma de fuentes, decisiones y suposiciones?</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>¿Tiene discusión de aspectos cualitativos de los supuestos y limitaciones que subyace al análisis?</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>¿Las comunicaciones crean los resultados esperados en sus audiencias?</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>¿Se tiene plan de cómo abordar la verificación?</td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

Fuente: Grupo CIVIS (2009) con adaptación de los autores.

Tabla 4.3

Mapa de Impacto caso hipotético

<table>
<tr><th colspan="6">Retorno Social de la Inversión (SROI). Mapa de Impacto</th></tr>
<tr><td>Organización</td><td colspan="5">Todo por la Educación</td></tr>
<tr><td>Objetivos</td><td colspan="5">Proveer un banco de alimentos con canasta básica para 30 personas adultos mayores en situación vulnerable, residentes locales aunado a beneficios en sanidad y en ámbitos sociales, conduciendo a dichos residentes hacia el banco de medicinas.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Etapa 1</th><th colspan="4">Etapa 2</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Stakeholders</td><td rowspan="2">Cambios contem-plados/no contem-plados</td><td colspan="2">Inputs</td><td>Outputs</td><td>Outcomes</td></tr>
<tr><td>Descripción</td><td rowspan="2">Valor USD</td><td>Resumen de la actividad en números</td><td>Descripción</td></tr>
<tr><td>¿En quién se tiene efecto? En nosotros, ¿Quién tiene efecto?</td><td>¿Qué se considera cambie para ellos?</td><td>Ellos ¿Qué invierten?</td><td></td><td>¿Cómo describiría usted el cambio?</td></tr>
</table>

Continuación Tabla 4.3

Retorno Social de la Inversión (SROI). Mapa de Impacto					
Etapa 1		**Etapa 2**			
Residentes mayores con discapacitación	Los servicios de salud son menos usados por los residentes	Tiempo	0	Banco de alimentos: - Actividades de grupo (juegos de mesa, manualidades, ejercicio leve/ terapéutico, sesiones de información y concientización) - Transporte para 30 personas adultos mayores en situación vulnerable - 7500 canastas de alimentos anuales.	Las sesiones de ejercicios leves/ terapéuticos en grupo hicieron que los residentes estuvieran más en forma, sufrieran menos caídas y frecuentaran menos el hospital
	Salen más de sus viviendas los residentes				Las sesiones dirigidas por una enfermera ayudaron a los residentes a gestionar mejor su salud y sus síntomas, y por ello estuvieron más saludables
Autoridad local	Los residentes son provistos con canasta de alimentos básicas	Contrato de medicinas a domicilio (anual)	24,375		Los residentes hicieron nuevos amigos y pasaron más tiempo con otros durante las actividades de grupo
					Outcomes esenciales para los residentes (no para la autoridad local). Todos los outcomes para este *stakeholder* fueron considerados arriba

Continuación Tabla 4.3

Retorno Social de la Inversión (SROI). Mapa de Impacto					
Etapa 1		**Etapa 2**			
Voluntarios/ pensionados	Permanecen activo(s)	Tiempo (al salario mínimo) 4 voluntarios x 3 horas x 5 días x 50 semanas x 6 USD (pronosticados)	18,000		Voluntarios (pensionistas) más saludables
Vecinos de residentes mayores / discapacitados	Atienden a los vecinos(as)	Tiempo	0		Reducción en las compras/ cuidados a otros vecinos. Ruptura de redes informales en la comunidad
Total			42,375		

Fuente: Grupo CIVIS (2009) con adaptación de los autores.

Tabla 4.4

Mapa de Impacto caso hipotético... Segunda parte

Retorno Social de la Inversión (SROI). Mapa de Impacto	
Organización	Todo por la Educación
Período de Tiempo	1 año
Prospectivo/Evaluativo	Prospectivo

Etapa 3						
Los *Outcomes* (lo que cambia)						
Indicador	Fuente	Cantidad	Duración	*Proxy* FInanciero	Valor USD	Fuente
¿Cómo medirlo?	¿De dónde se obtiene la información?	Cuantificación del cambio		Proxy a usar en la valoración del cambio		¿De dónde se obtiene la información?
Menos caídas y las admisiones/ estadías hospitalarias asociadas anualmente	Investigación puntual	7 1 año 1 año	1 año	Accidente & Emergencia	94 USD	Libros de costos de nutrición y salud
			Evaluación de los pacientes a nivel geriátrico	4,964 USD		
			Cuidado de los pacientes a nivel geriátrico continuado (promedio 5 semanas x 1,444 USD)	7,220 USD		
Menos citas anuales al médico con reporte de mejora de salud física de los residentes	Entrevistas y cuestonarios	90	5 años	Citas con el dietista	19 USD	

Continuación Tabla 4.4

Retorno Social de la Inversión (SROI). Mapa de Impacto						
Etapa 3						
Incorporaciones nuevas a actividades grupales/ clubes en el año. Incremento de bienestar reportado por los residentes con sensación de acompañamiento y mejora de su salud vía la nutrición	Cuestionarios	15	1 año	Afiliación anual y su costo promedio	48.25 USD	Costos promedios actuales de viajes en autobus, consultas
Los residentes reportan un incremento de 3 o más horas por semana en su actividad física. Menos visitas a enfermería en los centros de salud	Cuestionario	14	2 años	Visitas a enfermería en los centros de salud	34.00 USD	Libros de costos de nutrición y salud

Continuación Tabla 4.4

Retorno Social de la Inversión (SROI). Mapa de Impacto						
Etapa 3						
Anuncio de aumento de 3 horas, o más por semana en su actividad física desde que hacen su trabajo los voluntarios.	Evaluació anual de voluntarios	4	1 año	Carnet de actividades anual para residentes mayores	162.5 USD	Autoridad local
Menos los momentos donde los vecinos compran para los residentes anualmente	Encuesta puntual	275	3 años	Envío a domicilio y su costo en compras de supermercados online	-5 USD	Diversas páginas web como fuentes de internet

Fuente: Grupo CIVIS (2009) con adaptación de los autores.

Tabla 4.5

Mapa de Impacto caso hipotético… Tercera parte

Retorno Social de la Inversión (SROI). Mapa de Impacto					
Organización	Todo por la Educación				
Objetivos	Proveer un banco de alimentos con canasta básica para 30 personas adultos mayores en situación vulnerable, residentes locales aunado a beneficios en sanidad y en ámbitos sociales, conduciendo a dichos residentes hacia el banco de medicinas.				
Alcance	Actividad	30 plazas de personas mayores o discapacitadas que residan localmente, 5 días semanales, 50 semanas anuales.			
	Contrato/ Financiamiento/ Parte de la organización	Subvención Autoridad Local			
Etapa 1 Duplicado	**Etapa 2 Duplicado**	**Etapa 4**			
Stakeholders	*Outcomes* Descripción	Peso Muerto (%)	Atribución (%)	Decrecimiento (%)	Impacto
Grupos de personas que cambian como resultado de la actividad	¿Cómo describe usted el cambio?	¿Qué sucederia sin la actividad?	¿Quién más contribuye al cambio?	¿Decrece el *outcome* para años futuros?	Cantidad x *proxy* financiero, menos peso muerto, desplazamiento y atribución
Residentes mayores/ discapacitados	Los ejercicios leves/terapéuticos grupales hacen que los residentes estén en forma, sufren menos caídas y van menos al hospital	0%	5%	50%	625 USD
					33,010.60 USD
					48,103.00 USD

Continuación Tabla 4.5

Retorno Social de la Inversión (SROI). Mapa de Impacto						
Etapa 1 Duplicado	**Etapa 2 Duplicado**	**Etapa 4**				
Residentes mayores/ discapacitados	Las sesiones asesoradas por enfermeras apoyan a los residentes a la mejora de su salud y síntomas para estar más saludables	0%	10%	10%	1,539.00 USD
	Los residentes hacen nuevas amiistades y pasan más tiempo con otros en activi-dades grupales	10%	35%	0%	451.62 USD
	Los residentes comieron alimentos nutritivos (3 de cinco diarias) y se conservaron más saludables	100%	0%	0%	0 USD

Continuación Tabla 4.5

Retorno Social de la Inversión (SROI). Mapa de Impacto					
Etapa 1 Duplicado	**Etapa 2 Duplicado**	**Etapa 4**			
Autoridad local	*Outcomes* (resultados) cruciales para los residentes (no para la entidad local). Todos los logros para este grupo de interés fueron tomados en cuenta previamente.				0 USD
Voluntarios (pensionistas) de Todo por la Educación	Voluntarios (pensionistas) más saludables	70%	10%	35%	175.50 USD
Discapacitación de Vecinos resi-dentes mayores /	Cuidados a otros vecinos y ruptura de redes infor-males en la comunidad/ Reducción compras	5%	0%	5%	-1,306.25 USD
Total					82,508.57 USD

Fuente: Grupo CIVIS (2009) con adaptación de los autores.

Tabla 4.6.

Mapa de Impacto caso hipotético... Cuarta parte

Retorno Social de la Inversión (SROI). Mapa de Impacto					
Organiza-ción	Todo por la Educación				
Período de Tiempo	1 año				
Prospec-tivo/ Evaluativo	**Prospectivo**				
Etapa 5					
VALOR	**Tasa de descuento (%)**		**3.5% (B)**		
	Año 1 (Después de la actividad)	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
	625.10 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD
	33,010.60 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD
	48,013. USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD
(A)	**1,539 USD**	1,385.10 USD	1,246.59 USD	1,121.93 USD	1,009.74 USD
	451.62 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD
	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD
	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD
	175.50 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD
	-1,306.25 USD	-1,240.94 USD	-1,178.89	0 USD	0 USD
	82,508.57 USD	144.16 USD	67.70 USD	1,121.93 USD	1,009.74 USD
VALOR ACTUAL	79,718.43 USD	134.58 USD	61.06 USD	977.7 USD	850.17 USD
VALOR ACTUAL TOTAL					81,741.93 USD (C)
VALOR ACTUAL NETO					39,366.93 USD (C)
SROI					**1.93:1 (C)**

Fuente: Grupo CIVIS (2009) con adaptación de los autores.

Nota (A)

Todo por la Educación asumió que el efecto del decaimiento del impacto que se proyecta a los próximos años como siguiente:

Año 1 Impacto= 1,539 USD

Es igual al impacto que se calcula al término del proyecto. Sólo cuantifica los *outcomes* posteriormente al año de la actividad y sólo calcula el *decaimiento* en los años siguientes.

Año 2 Impacto= 1,385.10 USD

Año 1 Impacto menos decaimiento. Es decir: 1,539.00 USD menos 10%

1,539.00 USD x 0.9 = 1,385.10 USD

Año 3 Impacto= 1,246.59 USD

Año 2 Impacto menos decaimiento. Es decir: 1,385.10 USD menos 10%

1,385.1.00 USD x 0.9 = 1,246.59 USD

Año 4 Impacto= 1,121.93 USD

Año 3 Impacto menos decaimiento. Es decir: 1,246.59.10 USD menos 10%

1,246.59 USD x 0.9 = 1,121.93 USD

Año 5 Impacto 5= 1,009.74 USD

Año 4 Impacto menos decaimiento. Es decir: 1,121.93 USD menos 10%

1,121.93 USD x 0.9 = 1,009.74 USD

Nota (B)

Varias entidades recomiendan uso de 3.5%. Ver **Tabla 2.11**

Nota (C)

Usando la función VAN, con una tasa de descuento del 3.5%, se obtiene Valor actual total: 81,741.93 USD

Valor actual neto: Valor actual total – total de los *inputs* = 81,741.93 USD- 42,375 USD= 39,366.93 USD

SROI : Valor actual total / total de los *inputs* = 81,741.93 USD / 42,375 USD= 1.93:1 o 2 a 1

Esto significa que por cada 1 USD invertidos en el banco de alimentos, se tiene un **SROI** de 2 USD.

Glosario

Análisis de sensibilidad	Proceso que evalúa sensibilidad a los cambios de cada variablediferente en un modelo **SROI.**
Asignación de costos	Es la asignación propia de costos o gastos a actividades con relación a un programa, negocio o producto determinados.
Atribución	Proceso que evalúa cuánto del *outcome* es debida a la por otras organizaciones o personas.
Decrecimiento	Es el decaimiento de un *outcome* respecto al tiempo.
Descuento	Proceso en el que los futuros costos y beneficios financieros se recalculan a valores presentes.
Desplazamiento	Proceso que evalúa cuánto del *outcome* desplaza a otros *outcomes*.
Distancia recorrida	Avance realizado por un beneficiario hacia un *outcome* (denominado también *outcomes* intermedios).
Duración	Tiempo (años) de duración de un *outcome* después de acciones de intervención.
Esencialidad	Se considera que una es esencial una información si al omitirse tiene la potencialidad de afectar tanto a la decisión de lectores o de los *stakeholders*.

Impacto	Es la discrepancia generada por el *outcome* en los participantes, basados en lo que habría sucedido de todos modos, la contribución de los demás respecto al tiempo de duración del *outcome.*
Indicador de *outcome*	Una medida que se definer para un *outcome*.
Ingreso	Se refiere a los ingresos financieros que en las organizaciones se generan por ventas, donaciones, contratos o subvenciones.
Input	Aportaciones realizadas por cada *stakeholder* necesarias para que la acción suceda.
Mapa de Impacto	Tabla que muestra cómo las actividades marcan diferencias; es decir, cómo se utilizan los recursos que generan actividades, que después conducen a *outcomes* precisos para los diferentes *stakeholders.*
Modelo financiero	Sistema de relación de variables financieras que permite a los efectos producidos por los cambios en las variables, sean revisados.
Monetizar	Dar un valor financiero a lo que se requiera.
Outcome	Cambio resultado por una actividad. Desde el punto de vista de los *stakeholders* los principales tipos de cambio, son los cambios positivos y negativos, así como los contemplados (*esperado*s) y no contemplados (*inesperados*).
Output	Forma de describir, cuantitativamente, la actividad relacionada a l *inputs* para cada *stakeholder.*
Período de retorno	Tiempo (meses o años) en el que el valor del impacto supera al de la inversión.

Peso Muerto	Es la cuantificación del *outcome* que habría sucedido si las actividades no se hubieran llevado a término.
Proxy	Cuantificación aproximada donde no es posible detectar una medida con exactitud.
Ratio **SROI**	Es el valor actual total del impacto que se divide por el total de la inversión.
Ratio **SROI** neto	Es el valor actual neto del impacto que se divide por el total de la inversión.
Stakeholders	Personas, organizaciones o diversos tipos de entidades que atraviesan por un cambio, positivo o negativo, resultado de las actividades analizadas.
Tasa de descuento	Tasa de interés usada en el descuento de costos y beneficios de futuros a valor presente.
Valor Actual Neto	Valor presente del dinero, esperado a futuro menos la inversión para generar las actividades.
Valor financiero	Excedente financiero que se genera por la organización que hace de sus actividades.

Referencias

Aedo, C. (2005). *Evaluación del Impacto.* CEPAL. Consultado el 1 de julio de 2023, de: https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5614

Aguilar-Navarro, C.O. y Mejía-Trejo, J. (2023). *Convergencia del conocimiento y la innovación social como factores de desarrollo de los centros públicos de investigación tecnológicos CONACYT en el logro de la incidencia social en México.* CIATEJ-Tirant Humanidades. AMIDI.Biblioteca. https://doi.org/10.55965/abib.9788419588333.2022b

Ali, M., Qureshi, M.I. y Mustapha, I. (2019). ROI in Social Enterprises: A Systematic Literature Review of Recent Trends and Future Agenda, Dana, L.-P. y Ratten, V. (Ed.) *Societal Entrepreneurship and Competitiveness* (pp. 203-226). Emerald Publishing Limited,. https://doi.org/10.1108/978-1-83867-471-720-191014

Alonso-Martínez, D. y González-Álvarez, N. (2015). Emprendimiento social vs. Innovación Social. *Cuadernos Aragoneses de Economía, 24* (1-2), pp. 119-140. https://gide.unileon.es/admin/UploadFolder/emprendimiento_social_vs_innovaci%C3%B3n_social.pdf

Alvord, S. H., Brown, L. D. y Letts, C. W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation an exploratory study. *The Journal of Applied Behavioral Science, 40*(3), pp. 260-282. https://www.researchgate.net/publication/250959726_Social_Entrepreneurship_and_Societal_Transformation_An_Exploratory_Study

Amaro-Mejias, L. y Paredes-Gázquez (2015). *Metodología SROI: Aplicación de las primeras fases al proyecto de fortalecimiento de la cooperativa de catadores Coocamarji (Brasil).*Consultado el 29 de julio de 2023, de:

http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:CTD-RCyS-CuadernosRSC-5000/Metodologia_SROI_Amaro.pdf

Arce-Gomez, A., Donovan, J. D. y Bedggood, R. E. (2015). Social impact assessments: Developing a consolidated conceptual framework. *Environmental Impact Assessment Review,* 50, pp. 85-94. https://www.academia.edu/10253414/Social_impact_assessments_Developing_a_consolidated_conceptual_framework

Arcos-Soto, C. Suárez-Pineda, M. y Zambrano-Vargas, S. (2015). Procesos de Innovación Social (IS) como fuente de transformación social de comunidades rurales. *Revista Academia y Virtualidad, 8*(2), pp. 85-99. https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/ravi/article/view/1425

Aspen Institute (2023). Portal Aspen Institute.Consultado el 30 de julio de2023, en https://www.aspeninstitute.org/about/heritage/

Ballesteros, C. (Anfitrión) (15 de noviembre de 2022). Procesos MEL (monitoreo, evaluación y aprendizaje) con foco en el impacto (No. 4) [Episodio de Podcast]. En Midiendo el cambio. Spotify. Consultado el 18 de julio 2023, en: https://open.spotify.com/episode/5yvuWR22zQTjKYF3Om03zQ

Ballesteros-García, C., Calderón, B. y Villalobos, L.(2023). *Propuestas para la Medición y Gestión del Impacto Social. 2. Medir para decidir. Cátedra de Impacto Social.* ICADE. Universidad Pontificia Comillas. Consultado el 10 de julio 2023, de: https://www.comillas.edu/images/catedras/catedra-impacto-social/propuestas-para-la-medicion-y-gestion-del-impacto-social.pdf

Bertolotto, M.I. (2004). Incidencia e Impacto Social. Herramientas de Diagnóstico y de Trabajo. Cuaderno de Trabajo No. 3 para Organizaciones Sociales. Centro Nacional de Organizacionesde la Comunidad (CENOC) de Argentina. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/3.3incidencia_e_impacto_social.pdf

Boiardi, P. (2020). *Measuring and Managing the Impact of Sustainable Investments –a two axes mapping.* Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). https://www.oecd.org/dac/managing-and-measuring-the-impact-of-sustainable-investments-2ff2b2f4-en.htm

Borbón-Morales, C. G. (2011) *Diagnóstico del Sector Agropecuario y Pesquero del Estado de Sonora: Problemáticas, población rural afectada y potencialidades.* CIAD-SAGARPA. AMIDI. Biblioteca. https://doi.org/10.55965/abib.-9786077900047.2011b

Boyle, D. y Harris, M. (2009).*The Challenge of Co-production*, NESTA. https://neweconomics.org/uploads/files/312ac8ce93a00d5973_3im6i6t0e.pdf

Breuer, E., Lee, L. y De Silva, M. (2016). Using theory of change to design and evaluate public health interventions: a systematic review. *Implement Science,* 11:63. https://implementationscience.biomedcentral.com/articles/10.1186/-s13012-016-0422-6

Cabinet Office (2006). *Social Enterprise Action Plan: Scaling New Heights.* HMSO. https://books.google.com.mx/books/about/Social_Enterprise_Action_Plan.html?id=EdRWAQAACAAJ&redir_esc=y

Casasnovas, G., Jenkins, S., Osoro, C. y Hehenberger, L. (2023). *La inversión de impacto en España en 2002*. SpainNAB. Consultado el 1 de julio de 2023, en: https://spainnab.org/wp-content/uploads/2023/09/Informe-SpaiNAB_Oferta-Capital-Impacto-Epana.pdf

Cassetti, V. y Paredes-Carbonell, J. (2020). La Teoría del Cambio: una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria. *Gaceta Sanitaria 34*(3), pp. 305-307. https://scielo.isciii.es/pdf/gs/v34n3/-0213-9111-gs-34-03-305.pdf

Castro-Arce, K. y Vanclay, F. (2020). Transformative social innovation for sustainable rural development: An analytical framework to assist community-based initiatives. *Journal of Rural Studies*, 74, 45–54. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2019.11.010.

Clark, H. (2004). *Theories of Change and Logic Models: Telling Them Apart*. Presentation at American Evaluation Association. Atlanta, Georgia. Consultado el 14 de julio de 2023, de: https://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/TOCs_and_Logic_Models_forAEA.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2021). *Economía Circular en América Latina y el Caribe. Oportunidad para una recuperación*

transformadora. Consultado el 22 de julio de 2023, de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47309/1/S2100423_es.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2023). *Instituciones sobre Innovación Social.* Consultado el 12 de julio de 2023, de: https://www.cepal.org/es/temas/innovacion-social/instituciones-innovacion-social

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. CONEVAL. (2013). Uso de una encuesta panel para evaluaciones de impacto: ensayo *metodológico con la ENNViH 2002-2005.* México, DF: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. https://www.coneval.org.mx/Informes/Evaluacion/Impacto/uso_de_una_encuesta_panel_para_evaluaciones_de_impacto.pdf

Costa, E., y Pesci, C. (2016). Social impact measurement: Why do stakeholders matter? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 7*(1), 99-124. https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2014-0092

Creating Economic Space for Social Innovation (CRESSI, 2018). Consultado el 10 de julio de 2023, de: https://www.sbs.ox.ac.uk/research/centres-and-initiatives/skoll-centre-social-entrepreneurship/creating-economic-space

Curtis, S. K, Singh J., Mont O. y Kessler A. (2020). Systematic framework to assess social impacts of sharing platforms: Synthesising literature and stakeholder perspectives to arrive at a framework and practice-oriented tool. *PLoS ONE 15*(10), e0240373. https://www.cscp.org/wp-content/uploads/2020/06/Urban-Up_Social-Impact-Assessment-Framework-.pdf

de Sousa de Melo, M. F., Trotta-Yaryd, R., Castro-Souza,R. y Campos-Silva, W. L. (2020). How Social Impact and Innovation have been related in the academic literature. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, *12*(1), pp. 130-151. https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i1.406

Di Domenico, M. L., Haugh, H. y Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 34*(4), pp. 681-703. https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2010.00370.x

Díaz Foncea, M., Marcuello, C. y Marcuello, C. (2012). Empresas sociales y evaluación del Impacto Social. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa,* 75, pp. 179-198. https://www.redalyc.org/pdf/-174/17425798010.pdf

Doyal, L. y Gough, I. *A theory of human need*, Macmillan Palgrave. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-21500-3_11

Douthwaite, B. y Hoffecker, E. (2017). Towards a complexity-aware theory of change for participatory research programs working within agricultural innovation systems. *Agricultural Systems 155*, pp 88-102. https://doi.org/10.1016/j.agsy.2017.04.002.

Dufour, B. (2015) *State of the art in social impact measurement: methods for work integration social enterprises measuring their impact in a public context.* Consultado el 18 de julio 2023, de: https://aspirecircle.org/wp-content/uploads/2022/12/Social-impact-measurement-state-of-the-art-for-WISEs-HAL.pdf

Edwards, G. (2016). Estimación de la tasa social de descuento a largo plazo en el marco de los sistemas nacionales de inversión. Aplicación al caso chileno. *El trimestre económico, 83*(329), 99-125. Consultado el 2 de julio de 2023, de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-718-X2016000100099&lng=es&tlng=es

Elahi, A. (2020). MEAL: Understanding monitoring, evaluation, accountability and learning (MEAL) in development contexts. Consultado el 10 de julio de 2023, en: https://www.researchgate.net/publication/338745265_MEAL_Understanding_monitoring_evaluation_accountability_and_learning_MEAL_in_development_contexts

Environmental and Social Impact Assessment (ESIA, 2020). Consultado el 15 de julio de 2023, de: https://www.iucn.org/sites/default/files/2022-05/esms-environmental-and-social-impact-assessment-esia-guidance-note.pdf

Esteves, A. M., Franks, D. y Vanclay, F. (2012). Social impact assessment: The state of the art. *Impact Assessment and Project Appraisal, 30*(1), pp. 34-42. https://doi.org/10.1080/14615517.2012.660356.

Epstein, M. J. y Yuthas, K. (2014). *Measuring and improving social impacts: A guide for nonprofits, companies, and impact investors.* Berrett-Koehler Publishers. https://www.bkconnection.com/static/Measuring_and_Improving_Social_Impacts_EXCERPT.pdf

Fernández-Ruiz, G., Mojica-Madrigal, O. A., Urquijo-Torres P. S., Crespo-Stupková, L. y Villagómez-Velázquez, Y. (2021). *Michoacán rural: Economía, migración, poblamiento, sociedad campesina, regiones, recursos hídricos.* El Colegio de Michoacán. AMIDI.Biblioteca. https://doi.org/10.55965/abib.-9786078733521.2022b

Fougere, M., Segercrantz, B., y Seeck, H. (2017). A critical reading of the European Union's social innovation policy discourse: (Re)legitimizing neoliberalism. Organization, 24(6), pp. 819-843. https://doi.org/10.1177/1350508416685171

Funnell, Sue C. y Patricia J. Rogers, (2012). *Purposeful Program Theory: Effective Use of Logic Models and Theories of Change.*Jossey-Bass/Wiley. https://www.wiley.com/en-us/Purposeful+Program+Theory:+Effective+Use+of+-Theories+of+Change+and+Logic+Models-p-9780470478578

Geradts, T., Phung, L. L. y Maarten van Herpen (2021). What Holds Back Corporate Social Innovators. Harvard Business. Consultado el 22 de julio de 2023, de: https://hbr.org/2019/06/what-holds-back-corporate-social-innovators

Gerometta, J., Haussermann,H. y Longo,G. (2005) Social Innovation and Civil Society in Urban Governance: Strategies for an Inclusive City. *Urban Studies, 42*(11), pp. 2007-2021. https://journals.sagepub.com/doi/10.1080/-00420980500279851

Gianoncelli, A., Boiardi, P., Gaggiotti, G., Picón-Martínez, A. (2019). *15 years of impact. Taking stock and looking ahead. EVPA.* Consultado el 30 de junio de 2023, de: https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/15-years-of-impact

Gosselin, V., Boccanfuso, D. y Laberge, S. (2020). Social return on investment (SROI) method to evaluate physical activity and sport interventions: a systematic review. En *J Behav Nutr Phys Act* 17, 26(2020). https://doi.org/10.1186/s12966-020-00931-w

GRANTCRAFT (2014). Planificando el cambio: Usando una teoría de cambio para guiarla planificación y la evaluación, Consultado el 13 de julio de 2023, de: https://learningforfunders.candid.org/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/theory_translated.pdf

Grieco, C., Michelini, L. y Iasevoli, G. (2015). Measuring value creation in social enterprises: A cluster analysis of social impact assessment models. *ARNOVA 44*(6), pp. 1173-1193. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/-0899764014555986

Grupo CIVIS (2009). *Guía para el Retorno Social de la Inversión (SROI).* Consultado el 29 de julio de 2023, de: http://observatoritercersector.org/canviepoca/wp-content/uploads/2014/02/OTS_Guide-SROI-spanhish.pdf

Hämäläinen y Heiskala, R. (eds.). (2007). *Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance: Making Sense of Structural Adjustment Processes* in *Industrial Sectors, Regions and Societies*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham. https://www.e-elgar.com/shop/usd/social-innovations-institutional-change-and-economic-performance-9781847202536.html

Harberger, A. C. (1972). On Measuring the Social Opportunity Cost of Public Funds. En: *Project Evaluation*. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1007/978-1-349-01653-2_4

Harris, M. y Albury, D. (2009). *The Innovation Imperative*, NESTA. https://media.nesta.org.uk/documents/the_innovation_imperative.pdf

Hernández-Ascanio, J., Tirado-Valencia, P. y Ariza-Montes, A. El concepto de Innovación Social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 88, pp. 164-199. https://www.redalyc.org/pdf/174/17449696006.pdf

Hernandez, P. H., Virviescas, J., Martinez, J. L. y Hernandez, H. (2018). *Deontology and university social responsibility: Foundations for social innovation in the post-conflict era.* Universidad de la Costa. https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/3315/DEONTOLOGY%20AND%20UNIVERSITY%20SOCIAL%20RESPONSIBILITY.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández de Toro (2010). Hacia un concepto de incidencia social y política como reto para las Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo del siglo XXI. Revista de Fomento Social 65, pp. 57-86. https://revistadefomento-social.es/rfs/article/view/1951/528

Impact Frontiers (2023). *All enterprises have positive and negative impacts on people and the planet, intended and unintended.* Consultado el 16 de julio de 2023, de: https://impactfrontiers.org/norms/abc-of-enterprise-impact/

Impact Reporting and Investment Standard (IRIS,2023). Consultado el 29 de julio de 2023, de: https://iris.thegiin.org/

Inglada, M. E. y Sastre, J. M. (2014). Reflections on globalization, poverty and development: Impact on social economyorganization. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos,* (116), pp. 160-179. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36732961003

Interorganizational Committee on Guidelines and Principles (ICGP, 1995). Inter-organizational Committee on Guidelines and Principles for Social Impact Assessment. Guidelines and principles for social impact assessment. *Environmental Impact Assessment Review, 15*(1), pp. 11-43. https://iaia.org/pdf/IAIA-MemberDocuments/Publications/SIA%20Guide.PDF

Jaillier-Castrillón, E., Ramírez Ramírez, L. F., Sampedro-Gaviria, C. A. y Arboleda Jaramillo, C. A. (2020). Innovación Social: evolución del concepto en el tiempo. *Revista Venezolana de Gerencia, 25*(92), 1637-1654. https://www.researchgate.net/publication/348523514_Innovacion_social_Evolucion_del_concepto_en_el_tiempo

Kellner, P. (1998). *The New Mutualism: The Third Way*. The Co-Operative Party. https://books.google.com.mx/books/about/The_Third_Way.html?id=_wMTAAAACAAJ&redir_esc=y

Lasa, E. (2018). Berrikuntza Sozial Eraldatzailea: Gipuzkoako Lurralde Historikoko gizarte zerbitzuen gobernantzari buruzko azterketa, Donostia: tesis doctoral, UPV-EHU. https://addi.ehu.es/handle/10810/32003

Lasa-Altuna, E. y Soto-Gorrotxategi, A. (2021). Innovación Social Transformadora frente al capitalismo neoliberal. REC. *Revista de Economía Crítica, 1*(31),

pp. 19-34. Desigualdades en la 4ª. Revolución indiustrial. https://www.revista-economiacritica.org/index.php/rec/article/view/440/423

Leadbeaterer, C. (2008). *We-Think: Mass innovation, not mass production: The Power of Mass Creativity*. Profile Books. https://www.amazon.com/We-Think-Mass-innovation-mass-production/dp/1861978375

Lind Foundation (2022). *Social Return on Investment White Paper on Impact measurement.* https://lindfoundation.com/wp-content/uploads/2022/08/SROI-White-Paper_Lind-Foundation_EN_August-2022.pdf

Mahmoudi, H., Renn, O., Vanclay, F., Hoffman, V. y Karami, E. (2013). A framework for combining social impact assessment and risk assessment. *Environmental Impact Assessment Review 43*, pp. 1-8. https://www.research-gate.net/publication/236685861_A_Framework_for_Combining_Social_Impact_Assessment_and_Risk_Assessment

Mair, J. y Gegenhuber, T. (2021). Innovación Social abierta. Un nuevo enfoque organiza a múltiples grupos de interés para afrontar los problemas sociales. *Stanford Social Innovation Review 1*(4), 24-33. https://ssires.tec.mx/sites/g/files/vgjovo986/files/SSIRenEspanol-No4Oto%C3%B1o2021.pdf

Martínez-Moreno, R. y Subirats, J. (2014). Innovación Social: más sociedad o más mercado? *Journal of Public Policies and Territories* (6), pp. 48-56. https://-www.academia.edu/14880566/Innovaci%C3%B3n_social_m%C3%A1s_sociedad_o_m%C3%A1s_mercado

Martínez-Celorrio, X. (2017). La Innovación Social: orígenes, tendencias y ambivalencias. *Sistema* (247), pp. 61-88. https://diposit.ub.edu/dspace/bits-tream/2445/126700/1/674366.pdf

Mejía-Trejo J. (2011). *Estudios del futuro tecnológico: Definiciones hacia un modelo conceptual de prospectiva.* AMIDI.Biblioteca. https://doi.org/10.-55965/abib.9786075070032.2011a

Mejía-Trejo, J. (2021a). *Evaluación de Impacto Social en Proyectos de Innovación vía STATA, Métodos: Inferencia Causal, Aleatorización, Propensión de Coincidencia de Puntaje y Doble diferencia.* CUCEA-UdeG. AMIDI.Biblioteca.https://doi.org/10.55965/abib.9786075711669.2021a

Mejía-Trejo, J. (2021b). *Evaluación de Impacto Social en Proyectos de Innovación Vía STATA, Métodos: Estimación por Variable Instrumental, Regresión Discontinua, Elección de método a usar.* CUCEA-UdeG.AMIDI.Biblioteca. https://doi.org/10.55965/abib.9786075711676.2021b

Mejía-Trejo, J. (2021c). *TOMO II. Análisis Cualitativo Comparativo Difuso (fsQCA) y su relación con la Innovación: Discusión e Interpretación de Resultados.* CUCEA-UdeG.AMIDI.Biblioteca. https://doi.org/10.55965/abib.9786075711508.2021b

Mejía-Trejo, J. (2023). *Teoría de la innovación Organizacional: una descripción de las principales escuelas y sus contribuciones por autor.*AMIDI.Biblioteca. https://doi.org/10.55965/abib.9786075384665.2019b

Mejía-Trejo, J. y Aguilar-Navarro, C. O. (2020). *Tomo I. Innovación Organizacional e Impacto Social. Administrando diversas aproximaciones para el Desarrollo*. CUCEA-UdeG-CIATEJ. AMIDI. Biblioteca. https://doi.org/10.-55965/abib.9786079878283.2020b

Mejía-Trejo, J. y Aguilar-Navarro, C. O. (2022). El modelo de marco lógico y la teoría del cambio: bases para la planeación estratégica de la innovación con impacto social en un centro público de investigación de México. *Scientia et Praxis, 02*(04)*,* pp. 1-34 Coedición con CIATEJ-CONACYT. https://doi.org/10.55965/setp.2.coed.a1

Mejía-Trejo, J. y Rodríguez-Bravo (2019). *Values-Based Innovation: Designing a Model to be applied in Management Sciences.* CUCEA-UdeG-UAB. AMIDI. Biblioteca. https://doi.org/10.55965/abib.9788417840365.2019b

Mildenberger, G., Schimpf, G. Ch. y Streicher, J. (2020). Social Innovation Assessment? Reflections on the impacts of social innovation on society-Outcomes of a systematic literature review. *European Public & Social Innovation Review* (5)2. https://pub.sinnergiak.org/esir/article/view/138

Minga López, D., Carrillo Cueva, C. y Flores Ruiz, D. (2022). Emprendimiento social: un análisis bibliométrico y revisión de literatura. *REVESCO*. *Revista*

de Estudios Cooperativos, 142, e84390. https://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/84390/4564456562055

Monje, J. A. (2019). *Teoría del Cambio en Contextos Complejos: 40 lecciones para la gestión de proyectos ágiles.* (Segunda edición). Abaco. https://abaco-enred.com/wp-content/uploads/2020/09/2.Teoria-del-Cambio-en-Contextos-Complejos-1-copia.pdf

Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E. y Gonzalez, S. (2005). Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. *Urban Studies, Vol. 42*(11), pp. 1969-1990.

Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation, en *Innovations, MIT Press Journals*, pp. 145-162.

Mulgan, G., Tucker, S. Rushanar, A. y Sanders, B. (2007). *Social Innovation: What it is, Why it matters and How it can be accelerated.* Said Business School. https://www.researchgate.net/publication/277873357_Social_Innovation_What_It_Is_Why_It_Matters_and_How_It_Can_Be_Accelerated

Mulgan, G., K. Joseph y W. Norman (2013). *Indicators for social innovation*, in Handbook of Innovation Indicators and Measurement, Edward Elgar, Cheltenham. https://www.elgaronline.com/display/edcoll/9780857933645/9780857933645.xml

Murray, R., Caulier-Grice, J. y Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. The Young Foundation y Nesta. https://youngfoundation.org/-wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf

Narrillos Roux, H. (2012). *Economía Social. Valoración y medición de la inversión social (método SROI)*. Ecobook -Editorial del Economista. https://www.ecobook.com/libros/economia-social-valoracion-y-medicion-de-la-inversion-social-metodo-sroi/9788496877559/

NESTA (2023a). Consultado el 20 de julio de 2023, de: http://www.nesta.org.uk/

NESTA (2023b). *Theory of change. Define your goals and how you will achieve them.* Consultado el 20 de julio de 2023, de: https://www.nesta.org.uk/toolkit/theory-change/

Nicholls J., Lawlor E., Neitzert E. y Goodspeed T. (2012). *A guide to Social Return on Investment*. Consultado el 1 de agosto de 2023. http://www.socialvaluelab.org.uk/wp-content/uploads/2016/09/SROI-a-guide-to-social-return-on-investment.pdf

Novikova, M. (2021). Transformative Social Innovation in Rural Areas: Insights from Rural Development Initiative in The Portuguese Region of Baixo Alentejo. *Europ. Countrys. 13*(1), pp. 71-90 DOI: 10.2478/euco-2021-0005

Olsen, S. y Galimidi, B. (2008). *Impact Measurument Approaches: recommendations to Impact Investors,*Prefeitura do Município de Ji-Paraná *Plan Municipal de Saneamiento Básico*.Consultado el 29 de julio de 2023, de: https://svtgroup.net/academy/library

Organización de las Naciones Unidad (ONU, 2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible.* Consultado el 22 de julio de 2023, de: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD, 2005). *Oslo Manual 2005. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 3th Edition*. Consultado el 22 de julio de 2023, de: https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264013100-en.pdf?expires=1690167313&id=id&accname=guest&checksum=92641C26E1CD2084DDF581BE9F4C81C0

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD, 2011). *Fostering Innovation to Address Social Challenges,* OECD, París. Consultado el 15 de julio de 2023, de: https://www.oecd.org/sti/inno/47861327.pdf

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD, 2015). *Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises.* Consultado el 1 de julio de 2023, de: https://www.oecd.org/social/PB-SIM-Web_FINAL.pdf

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD, 2018). *Oslo Manual 2018. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition*. Consultado el 20 de julio de 2023, de: https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm

Ortega-Hoyos, A. J., Marin-Verhelst, K. (2019). La Innovación Social como herramienta para la transformación social de comunidades rurales. *Revista Virtual*

Universidad Católica del Norte, 57, pp. 87-99. https://www.redalyc.org/journal/1942/194260035007/html/

Pacheco, J. F. y Archila, S. Q. (2020). Guía para construir teorías del cambio en programas y proyectos sociales desde los principios generales de El Minuto de Dios Bogotá, abril 23 de 2020. Consultado el 11 de julio de 2023, de: https://isfcolombia.uniandes.edu.co/images/Vacaciones2021/PCIS_2020_Guia_para_elaborar_una_teoria_del_cambio.pdf

Pawson, R. (2013). The Science of Evaluation: A Realist Manifesto. Sage, Thousand Oaks, California. Consultado el 2 de agosto de 2023, de: http://www.dmeforpeace.org/sites/default/files/RE_chapter.pdf

Peck, J. (2013). Social Innovation... at the limits of neoliberalism. en J. L. Klein y M. Roy (dir.). Pour une nouvelle mondialisation, le défi d'innover. Québec: Presses de l'Université du Québec, pp.11-29. https://www.jstor.org/stable/j.ctv18pgm4x

Peredo, A. M. y McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business, 41*(1), pp. 56-65. https://www.researchgate.net/publication/223369993_Social_Entrepreneurship_A_Critical_Review_of_the_Concept

Perimity-Agrawal, R. I. (2014). *Social Return on Investment-Measuring the Impact.* Consultado el 3 de agosto 2023, de: https://www.researchgate.net/publication/307547322_Social_Return_on_Investment_-_Measuring_the_Impact

Phills, J. A. Jr., Deiglmeier, K. y Miller, D. T. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review 6*(4), pp. 34-43. https://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation

PM4NGOS (2023).Teoría de Cambio. Una guía para gerentes de programas. Consultado el 8 de julio de 2023, de: https://www.pm4ngos.org/download/guia-de-teoria-de-cambio-para-gerentes-de-programas

Pol, E. y Ville, S. (2008). Social Innovation: Buzz Word Or Enduring Term*?. Economics Working Paper 2008*, Department of Economics, University of Wollongong. https://www.zsi.at/attach/Pole%20Ville%20Social%20Innovation%20Buzzword%20or%20Enduring%20Term.pdf

Pollitt, C. y Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A comparative analysis-new public management, governance, and the Neo-Weberian state*. Oxford University Press. https://www.academia.edu/11548460/Public_Management_Reform_A_Comparative_Analysis_New_Public_Management_Governance_and_the_Neo_Weberian_State

Portal Stanford Social Innovation (SSIR, 2023). Consultado el 18 de julio de 2023, de: https://ssir.org/

Portales, L. (2019). *Social Innovation and Social Entrepreneurship Fundamentals, Concepts, and Tools.* Palgrave-Macmillan. https://www.researchgate.net/publication/332599240_Social_Innovation_and_Social_Entrepreneurship_Fundamentals_Concepts_and_Tools

Rauscher, O., Schober, Ch. y Millner, R. (2012). *Social Impact Measurement and Social Return on Investment (SROI)-Analysis. New methods of economic evaluation? Working Paper.* Consultado el 4 de agosto de 2023, de: https://socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2023/01/Social-Impact-Measurement-and-SROI_English_Version_final_2-4.pdf

Retolaza-Eguren, I. (2010). *Teoría de cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social. Guatemala: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. https://dhls.hegoa.ehu.eus/courses/5020

Retolaza-Eguren, I. (2018). Teoría de Cambio. Una brújula para orientarte en el camino. Consultado el 22 de julio de 2023, de: http://metodos-avanzados.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/216/2021/06/Teoria-de-Cambio-Una-brujula-para-orientarte-en-el-camino-1.pdf

Roberts Enterprise Development Fund (REDF, 2001). *SROI Methodology. Social Return of Investment*. Consultado el 30 de julio de 2023, de: https://redfworkshop.org/wp-content/uploads/2017/06/SROI-Methodology-2001.pdf

Rogers, P. (2014). *La teoría del cambio, Síntesis metodológicas: evaluación de impacto no. 2, Centro de Investigaciones de UNICEF, Florencia*. Consultado el 1 de julio de 2023, de: https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Brief%202%20Theory%20of%20Change_ES.pdf

Schroeder, P. (2020). *Promoting a just transition to an inclusive circular economy.* Consultado el 12 de julio de 2023, de: https://www.chathamhouse.org/2020/04/promoting-just-transition-inclusive-circular-economy

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press. https://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674879904

Simon de Cirene (2021, 9 de abril). *Teoría del Cambio: ¿Qué necesitas conocer para medir el Impacto Social?* Consultado el 20 de julio de 2023, de: https://simondecirene.cl/blog/teoria-del-cambio-que-necesitas-conocer-para-medir-el-impacto-social/

So, I. y Staskevicius, A. (2015). *Measuring the "impact" in the impact investment*. Harvard Business School. https://www.hbs.edu/socialenterprise/wp-content/uploads/2021/09/MeasuringImpact-1.pdf

Social Accounting and Audit for the Community Sector (SAA, 2023). Consultado el 23 de julio de 2023, de: https://www.socialauditnetwork.org.uk/

Social Innovation Economic Foundation Empowering People (SIMPACT, 2016). *Social Innovation Evaluation Toolbox.* Consultado el 11 de julio de 2023, de: https://www.simpact-project.eu/tools/toolbox_evaluation_web.pdf

Sternin, J. (2003). 'Practice Positive Deviance for Extraordinary Social and Organizational Change' in The Change Champion's Field Guide Best Practice Publications, L Carter, D Ulrich y M Goldsmith (eds), *Best Practice Publications*, LLC, 2003, pp. 20-37. https://www.amazon.com/Change-Champions-Fieldguide-Strategies-Organization/dp/0974038806

Taplin Dana H., Clark H., Collins E., y Colby David C. (2013). *Theory of Change. Technical Papers a Series of Papers to Support Development of Theories of Change Based on Practice in the Field*. Consultado el 9 de agosto de 2023, de: https://www.actknowledge.org/resources/documents/ToC-Tech-Papers.pdf

Terraética (2023). Modelo *Terraética de Teoría del Cambio.* Consultado el 17 de julio de 2023, de: https://terraetica.com/wp-content/uploads/2018/09/modelo-Terraetica-de-teor%C3%ADa-de-cambio.pdf

Toffler, A. (1984). *The Third Wave*.Bantam. https://www.amazon.com.mx/Third-Wave-Classic-Study-Tomorrow/dp/0553246984

Tuan M. y Emerson, J. (2000*). The Roberts Enterprise Development Fund: A Case Study on Venture Philanthropy*. Consultado el 1 de julio de 2023, de: https://redfworkshop.org/wp-content/uploads/2017/03/Vol-2-Investor-Perspectives.pdf

United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO, 2012). *Social Inclusion, Social Transformations, Social Innovation. What role for UNESCO in 2014-2021?* Consultations of the Director-General with Member States. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000218605

United States Agency International Development (USAID, 2023). *Optional Social Impact Assessment Framework*. Consultado el 5 de julio de 2023, de: https://www.usaid.gov/sites/default/files/2023-02/5%20USAID-Social-Impact-Assessment-508.pdf

Vargas-Merino, J. A. (2019). Innovación Social: ¿Nueva cara de la responsabilidad social? Conceptualización crítica desde la perspectiva universitaria. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2), pp. 434-446. https://www.redalyc.org/journal/280/28066593030/28066593030.pdf

Westley, F. y Antadze, N. (2010). Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact. *Innovation Journal, 15*(2), pp. 1-19. https://www.innovation.cc/scholarly-style/2010_15_2_2_westley-antadze_social-innovate.pdf

Westley, F. (2012). The Social Innovation Dynamic, Social Innovation Generation, University of Waterloo. http://sig.uwaterloo.ca/research-publications

Wilson, F. y Post, J. E. (2013). Business models for people, planet (& profits): Exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. *Small Business Economics, 40*(3), pp. 715-737. https://doi:10.1007/s11187-011-9401-0

Young Foundation (2012). *Social innovation overview: Part I -Defining social innovation*, a deliverable of the project *The theoretical, empirical and policy*

foundations for building social innovation in Europe (TEPSIE), European Commission –7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research. https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/12/TEPSIE.D1.1.Report.DefiningSocialInnovation.Part-1-defining-social-innovation.pdf

Zizek, S. (2020). Pandemia. La Covid-19 estremece al mundo, Barcelona: Anagrama. https://www.scielo.org.mx/pdf/cultural/v8/2448-539X-cultural-8-re-082.pdf

Zhuang, J., Zhihong L.g, Tun L. y Franklin D. de Guzman. (2007). Theory and Practice in the Choice of Social Discount Rate for Cost-Benefit Analysis: *A Survey.* En *Cost-Benefit Analysis for Development: A Practical Guide*, pp. 41-75. Manila: Asian Development Bank. https://www.adb.org/documents/cost-benefit-analysis-development-practical-guide.



This is an open access article distributed under the terms of the CC BY-NC license (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Acerca de los autores

Dr. Juan Mejía Trejo

Nacido en la CDMX (1964). México.

Con experiencia profesional:

1986-1987. Departamento de Control de Calidad KOKAI Electrónica S.A.

1987-2008.Gerente de Explotación de Planta Interna en Teléfonos de México S.A.B. División Occidente.

Con experiencia académica:

1987. Obtiene su licenciatura en Ingeniería en Comunicaciones y Electrónica de la Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica del Instituto Politécnico Nacional (ESIME del IPN).

2004. Egresa como Maestro en Administración Empresas de Telecomunicaciones por el INTTELMEX y France Telecom.

2010. Obtiene su grado como Doctor en Ciencias Administrativas de la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA del IPN).

2011. Ingresa al Sistema Nacional de investigadores CONACYT como Nivel I.

2010 a la actualidad. Es Profesor Investigador Titular B en el Departamento de Mercadotecnia así como en el Departamento de Administración, de la Universidad de Guadalajara, México.

2015 a 2022. Coordinador del Doctorado de Ciencias de la Administración de CUCEA de la Universidad de Guadalajara.

2018-2020. Egresa como Maestro en Valuación de Negocios en Marcha por el Centro de Valores , S.C. México.

2019. Actualización en el Sistema Nacional de Investigadores CONACYT como Nivel II.

2019 a 2023. Es Editor-en-Jefe de la *Revista Científica Scientia et PRAXIS* (https://scientiaetpraxis .amidi.mx/index.php/sp) y Curador principal Repositorio Digital AMIDI.Biblioteca. (https://www.amidibiblioteca.amidi.mx/index.php/AB)
2024. Actualización en el Sistema Nacional de Investigadores CONAHCYT como Nivel III.
Actualmente, su línea de investigación es la Administración de la Innovación, publicando artículos y libros que pueden ser encontrados en Internet a través de Google Academics.
Su ORCID es: https://orcid.org/0000-0003-0558-1943
Email: jmejia@cucea.udg.mx

Dr. Carlos Gabriel Borbón Morales

Nacido en Navojoa, Sonora México (1967)
Con experiencia profesional:
1991-1992. Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA).
1992-1994. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI).
1995-a la fecha. En el Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo AC (CIAD, AC).
Con experiencia académica:
En 1996 obtiene su licenciatura en Economía con especialidad en Política Económica en la Universidad de Sonora.
2002. Egresa como Maestro en Ciencias Sociales en el área de Estudios Regionales.
2007. Obtiene su grado como Doctor en Ciencias Económicas en la Universidad de Baja California, Tijuana México.
En la actualidad es Profesor Investigador Titular C en la Coordinación de Desarrollo Regional del CIAD AC.

Miembro del Sistema Nacional de Investigadores CONACYT como Nivel I. 2019 a 2023. Es Editor Técnico de la *Revista Científica Scientia et PRAXIS* (https://scientiaetpraxis .amidi.mx/index.php/sp) y Curador Repositorio Digital AMIDI.Biblioteca (https://www.amidibiblioteca.amidi.mx/index.php/AB)
Actualmente, su línea de investigación es Innovación Social y Desarrollo Regional, publicando artículos y libros que pueden ser encontrados en Internet a través de Google Academics.
Su ORCID es: https://orcid.org/0000-0002-6073-6672
Email:cborbon@ciad.mx

Dr. Carlos Omar Aguilar Navarro

Nacido en Guadalajara, Jalisco; México (1979)
Con experiencia profesional:
2006 a la fecha. En el Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco AC (CIATEJ).
Con experiencia académica:
En 2003 obtiene su licenciatura en Derecho en la Universidad Lasalle, México.
2002. Egresa como Maestro en Derecho Comercial y de la Empresa en la UP, Guadalajara.
2012. Obtiene su grado como Doctor en Derecho Corporativo.
2015. Realizó año sabático
2021. Egresado como Doctor en Derecho Constitucional por la Universidad de Guadalajara.
2022. Estancia Pos-Doctoral en CUCEA - UdeG.
En la actualidad es investigador en el Laboratorio de Prospección Tecnológica Interregional para el Desarrollo Innovador de los Alimentos y la Alimentación. (PROTEAA).
Funciones: Vinculación e incidencia con y desde los derechos humanos en los desarrollos tecnológicos del Centro, específicamente con el derecho humano a

la salud, el derecho humano a la ciencia, el derecho humano a la alimentación y el derecho humano a la libertad económica.

Experiencia en el Sistema Nacional de Investigadores CONAHCYT.

Responsable Técnico de la Red Temática de los Derechos Humanos en la Economía del Conocimiento.

2019 a 2023. Es Editor Técnico de la *Revista Científica Scientia et PRAXIS* (https://scientiaetpraxis .amidi.mx/index.php/sp) y Curador Repositorio Digital AMIDI.Biblioteca(https://www.amidibiblioteca.amidi.mx/index.php/AB)

Actualmente, su línea de investigación Derechos Humanos en la Biocultura y la Propiedad Industrial, con énfasis en temas de agricultura y alimentación, así como estudio de Ciencia y Tecnología para la sociedad.

Publicando artículos y libros que pueden ser encontrados en Internet a través de Google Academics.

Su ORCID es: https://orcid.org/0000-0001-9881-0236

Email: caguilar@ciatej.mx

Innovación Social y su Retorno en la Inversión para el impulso del cambio: cómo potenciar proyectos con Impacto Social



Se editó en marzo de 2024
en los talleres gráficos de Trauco Editorial
Prolongación Colón 115, int. 115. Tossá
Tlaquepaque, Jalisco.
La edición consta de 1 ejemplar.

En un mundo en constante evolución, la innovación social ha emergido como una fuerza transformadora que va más allá de las tradicionales innovaciones tecnológicas y empresariales. Sin embargo y basados en los 17 objetivos de desarrollo sostenible, promulgado por Naciones Unidas en 2015, que cobra mayor conciencia para los gobiernos, el crear un plan maestro que logre un futuro que no sólo tenga en cuenta la generación de riqueza económica sino que además, la sostenibilidad basado en combatir la desigualdad, la degradación ambiental, la prosperidad, el clima, la pobreza, la paz y la justicia, entre otras cuestiones relevantes, como impacto social. Esta perspectiva, implica tener un conocimiento amplio que responda a las necesidades actuales, sobre los enfoques y técnicas utilizadas para evaluar el impacto social generado por las innovaciones sociales en proyectos tanto públicos como privados.

De esta forma, la obra: Innovación Social y Retorno Social de la Inversión. Cómo lograr Impacto Social en los proyectos, tiene como meta, mostrar a académicos, estudiantes, empresarios, funcionarios y público en general, la importancia que implica su conceptualización y su relación además de exponer las herramientas que existen para medirlas. Se hace especial énfasis al retorno social de la inversión, como una herramienta clara que permite medir en los proyectos, no sólo su rentabilidad económica sino que además, su pertinencia a nivel social.

















UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA
Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas
Secretaría Académica
Comité Editorial

DICTAMEN CE_18_2023

Se resuelve por el Comité Editorial del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas la propuesta de la obra titulada:

**"Innovación social y retorno social de la inversión
Cómo lograr impacto social en los proyectos"**

Autores: **Juan Mejía Trejo, Carlos Gabriel Borbón Morales y Carlos Omar Aguilar Navarro**

Con contenido:

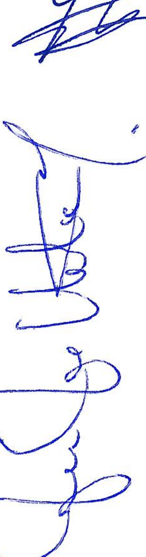
PARTE I. INNOVACIÓN SOCIAL
- Construyendo el concepto de Innovación Social
- La Innovación Social y sus diferencias con el resto de las innovaciones
- Precisando la definición de Innovación Social
- Principales definiciones de Innovación Social
  - Tipología de las innovaciones sociales
  - Características comunes de la Innovación Social
- Usos del término de Innovación Social
- Fuentes de Innovación Social
- Elementos centrales de la Innovación Social
- La Innovación Social como plataforma de lanzamiento
  - De la Innovación Social a la economía circular
  - De la Innovación Social al emprendimiento social
  - De la Innovación Social a la transformación de comunidades con responsabilidad social
- El Impacto Social de la Innovación Social
  - Relacionando la Innovación Social con la Teoría del Cambio
  - Lo que es y no es la Teoría del Cambio
  - Modelo de Marco Lógico vs. Teoría del Cambio
  - El Modelo de Marco Lógico: intermediación entre la Innovación Social y la Teoría del Cambio

Periférico Norte 799, Núcleo Universitario los Belenes, Edificio Anexo a la Rectoría Planta Alta, C.P. 45100.
Zapopan, Jalisco. México. Tels. [52] (33) 3770 3300 Ext. 25941
www.cucea.udg.mx

PARTE 2. MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL DE LA INNOVACIÓN SOCIAL
- Gestión de Impacto Social vs. Medición de Impacto Social
  - Propuestas más importantes para la medición del Impacto Social en las innovaciones sociales
  - Modelos de medición de Impacto Social WISE
  - Métodos experimentales y cuasi-experimentale de medición de Impacto Social
  - El debate de la evaluación de Impacto Social en la Innovación Social
- Innovación Social y sus consecuencias futuras
  - Innovación Social transformadora
  - Innovación Social abierta
  - Innovación social y sus consecuencias negativas

PARTE 3. RETORNO SOCIAL DE LA INVERSIÓN (SROI)
- Evolución del SROI
- Qué es el SROI
- SROI vs. Costo beneficio
- La medición del cambio con SROI
- Tipos de SROI
- Comparación del SROI con otros métodos de medición
- Los siete principios del SROI
- Formas de reducir el riesgo del SROI
- ROI vs. SROI Puntos principales
- Las seis etapas del SROI
  - Etapa 1. Estableciendo alcances e identificación a las partes interesadas clave (stakeholders)
    - 1.1. Establecer el alcance.
    - 1.2. Identificar a las partes interesadas (stakeholders).
    - 1.3. Decidir cómo involucrar a los stakeholders.
  - Etapa 2. Diseñar el mapa de outcomes (resultado)
    - 2.1. Diseño del Mapa de Impacto
    - 2.2. Identifique los inputs (insumos).
    - Valorar los inputs (insumos).
    - 2.3. Clarificar outputs (salidas).
    - 2.4. Descripción de los outcomes.
  - Etapa 3. Hacer evidentes los outcomes y darles un valor
    - 3.1. Diseño de indicadores para los outcomes.
    - 3.2. Recoger información de los outcomes
    - 3.3. Establezca la duración de los outcomes
    - 3.4. Poner un valor al outcome
    - 3.5. La importancia del uso de Proxies

Periférico Norte 799, Núcleo Universitario los Belenes, Edificio Anexo a la Rectoría Planta Alta, C.P. 45100.
Zapopan, Jalisco. México. Tels. [52] (33) 3770 3300 Ext. 25941
www.cucea.udg.mx



El Comité ha dictaminado **"PUBLICAR ATENDIENDO OBSERVACIONES"** por contar con los elementos teóricos, metodológicos, técnicos y de redacción como resultado de la evaluación a doble ciego a la que fue sometida la obra para su evaluación, lo anterior en conformidad en con lo establecido en el Reglamento para la Producción Editorial de este Centro Universitario, en su Título Tercero, De la evaluación de las Obras, Artículo 9.

Periférico Norte 799, Núcleo Universitario los Belenes, Edificio Anexo a la Rectoría Planta Alta, C.P. 45100.
Zapopan, Jalisco. México. Tels. [52] (33) 3770 3300 Ext. 25941
www.cucea.udg.mx

UNIDAD DE GESTIÓN EDITORIAL

Atentamente
"Piensa y Trabaja"
"2023, Año del fomento a la formación integral con una Red de Centros y Sistemas Multitemáticos"
Zapopan Jalisco, 20 de septiembre de 2023

Comité Editorial

Mtro. Luis Gustavo Padilla Montes
Presidente del Comité Editorial

Dr. José María Nava Preciado
Secretario Académico

Dr. Isaí Guizar Mateos
Representante de la División de Economía y Sociedad

Dr. Cristian Omar Alcantar López
Representante de la División de Contaduría

Dr. Juan José Huerta Mata
Representante de la División de Gestión Empresarial

Mtra. Bertha Yolanda Quintero Maciel
Coordinadora de Investigación

Dra. Juana Eugenia Silva Guerrero
Coordinadora de Posgrado

Mtro. Guillermo Antonio Reyna Figueroa
Secretario Técnico del Comité Editorial

La presente hoja de firmas corresponde al Dictamen CE_12_23 de fecha 16 de agosto de 2023 del Comité Editorial. -------------

Periférico Norte 799, Núcleo Universitario los Belenes, Edificio Anexo a la Rectoría Planta Alta, C.P. 45100.
Zapopan, Jalisco. México. Tels. [52] (33) 3770 3300 Ext. 25941
www.cucea.udg.mx

UNIDAD DE GESTIÓN EDITORIAL